EMS
Educación
media superior

Directivos

SERVICIO
EN LA FUNCIÓN
EDUCATIVA

Intervención formativa

Prácticas de acompañamiento pedagógico y socioemocional

GOBIERNO DE MÉXICO
MEJOREDU
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

EMS
Educación
media superior

Intervención formativa

Prácticas de acompañamiento pedagógico y socioemocional

GOBIERNO DE MÉXICO
MEJOREDU
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

Prácticas de acompañamiento pedagógico y socioemocional. Intervención formativa

Primera edición, 2022
Serie digital: 978-607-8829-62-0
ISBN volumen digital: 978-607-8829-70-5

Coordinación general
Susana Justo Garza y David Cruz Velasco

Coordinación académica
Mariana Elizabeth Castro, Jorge Luis Lavín García y Edgar Monsalvo Gutiérrez

Redacción
Alejandro Octavio Delgado Caballero, María Fernanda Godínez Vargas, Juan Carlos Palafox Pérez de Salazar, Susana Quinto Simón, Dayra Itzel Guzmán Ramírez y María Liliana Romero López

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) agradece la generosa colaboración de integrantes de equipos técnicos estatales y de consejeros técnicos y ciudadanos que contribuyeron con sus comentarios y sugerencias a la elaboración de *Prácticas de acompañamiento pedagógico y socioemocional. Intervención formativa*.

D.R. © Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación Barranca del Muerto 341, col. San José Insurgentes, alcaldía Benito Juárez, C.P. 03900, México, Ciudad de México.

Coordinación editorial
Blanca Estela Gayosso Sánchez
Directora de área

Editor responsable
José Arturo Cosme Valadez
Subdirector de área

Editora gráfica responsable
Martha Alfaro Aguilar
Subdirectora de área

Corrección de estilo y formación
Salvador Sergio Ávila Figueroa

Fotografía de portada
Anna Bizon, Gpoint Studio, Freepik.com

Hecho en México. Prohibida su venta.

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo del Área de Vinculación e Integralidad del Aprendizaje (AVIA).

El contenido, la presentación, así como la disposición en conjunto y de cada página de esta obra son propiedad de Mejoredu. Se autoriza su reproducción parcial o total por cualquier sistema mecánico o electrónico para fines no comerciales y citando la fuente de la siguiente manera:

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2022). *Prácticas de acompañamiento pedagógico y socioemocional. Intervención formativa.*

DIRECTORIO
JUNTA DIRECTIVA

Silvia Valle Tépatl
Presidenta

Etelvina Sandoval Flores
Comisionada

María del Coral González Rendón
Comisionada

Florentino Castro López
Comisionado

Oscar Daniel del Río Serrano
Comisionado

Armando de Luna Ávila
Secretaría Ejecutiva

Laura Jessica Cortázar Morán
Órgano Interno de Control

TITULARES DE ÁREAS

Francisco Miranda López
Evaluación Diagnóstica

Gabriela Begonia Naranjo Flores
Apoyo y Seguimiento a la Mejora Continua e Innovación Educativa

Susana Justo Garza
Vinculación e Integralidad del Aprendizaje

Miguel Ángel de Jesús López Reyes
Administración

Índice

Introducción 7

1. Componentes de la intervención formativa 9
   - Problematización de la práctica 10
   - Aspectos de mejora de la práctica y propósitos formativos 15
   - Contenidos formativos 17
   - Selección e implementación del dispositivo formativo 23
   - Sobre el acompañamiento al personal directivo 26
   - Sobre el monitoreo de la intervención formativa 27

Documentación de la participación en la intervención formativa 31

2. Aspectos clave para la implementación de la intervención formativa 32
   - Taller Reflexiones para mejorar el acompañamiento al docente 32

Referencias 72

Anexo 1 76

Anexo 2 78

Anexo 3 79

Introducción

La presente intervención formativa (IF) deriva del *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación media superior,* diseñado por la Comisión para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) con el fin de fortalecer la práctica de las y los directivos en servicio mediante intervenciones formativas graduales y progresivas las cuales, desde un enfoque de formación situada, reconozcan sus saberes y conocimientos, las características de la comunidad escolar, su cultura, el contexto del plantel y la consolidación de comunidades profesionales de práctica que contribuyan a la reflexión sobre la práctica directiva, a la formación integral de las y los estudiantes, al trabajo colaborativo y a la identidad profesional.

Los contenidos que se propone revisar en esta IF provienen de un proceso de problematización de la práctica del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección de educación media superior (EMS), el cual se apoya en el "Marco de referencia de saberes y conocimientos docentes para la formación continua".[1] En congruencia con el enfoque situado, la implementación de la IF es flexible, puede adaptarse a la diversidad de condiciones y situaciones institucionales de los planteles de bachillerato, siempre y cuando se aborden los contenidos propuestos y se trabaje con el dispositivo y recurso diseñados para tal fin.

Con esta IF se plantea un proceso continuo y progresivo de formación a desarrollarse durante un año en los colectivos del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección; es decir, no es una propuesta *autogestiva* en la que cada uno pueda reflexionar de forma aislada, sino que implica el diálogo en común sobre la práctica, así como la generación de compromisos y el trabajo colegiado que permitan la identificación de aspectos para la mejora de los planteles, al igual que el impacto en el aprendizaje de las y los estudiantes.

Para la implementación de esta intervención se plantea llevar a cabo como dispositivo formativo el taller "Reflexiones para mejorar el acompañamiento al docente",[2] en el que se promueven espacios de encuentro, reflexión y diálogo entre el personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección para dar continuidad a su labor ante los desafíos que impone la nueva cotidianidad. Asimismo, se ha elaborado como recurso una bitácora: *La mejora del acompañamiento académico a docentes: retos frente a la nueva cotidianidad*, la cual es un apoyo para desarrollar las actividades de formación que aquí se proponen. Ambos, dispositivo

[1] El "Marco de referencia de saberes y conocimientos docentes para la formación continua" se define como una guía –no limitativa ni exhaustiva– que reconoce y articula la multiplicidad de saberes y conocimientos que los docentes, directores, supervisores y asesores técnico pedagógicos ponen en práctica, y permite orientar los procesos de reflexión para quienes formulan o implementan intervenciones formativas (Mejoredu, 2021b). A partir de este momento, se hará referencia a este documento como marco de saberes.

[2] El término docente se refiere a maestras, maestros y figuras educativas que se desempeñan en la educación básica y educación media superior, desarrollando funciones docentes, directivas, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica, así como a los agentes educativos que participan en la formación de niñas y niños de cero a tres años en educación inicial. Mejoredu se interesa en apoyar la equidad de género en todos sus aspectos, de ahí que procure emplear un lenguaje incluyente.

formativo y recurso de apoyo, se ponen a disposición de las autoridades federales de educación media superior, de las autoridades educativas de educación media superior de los estados y la Ciudad de México y de los organismos descentralizados, que lleven a cabo la presente intervención formativa.

Figura I.1 Documentos que constituyen *el Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación media superior*

Fuente: elaboración propia.

1. Componentes de la intervención formativa

Las intervenciones formativas están conformadas por: la problematización de la práctica, la determinación de aspectos de mejora y establecimiento de propósitos, la definición de contenidos, la selección e implementación de dispositivos formativos, el monitoreo y el acompañamiento pedagógico (figura 1.1). Estos componentes se detallan en el *Programa de formación para directivos en servicio 2022-2026. Educación media superior.*

Figura 1.1 Componentes de las intervenciones formativas

Fuente: elaboración propia.

Para la problematización de esta intervención, se recurrió a distintos documentos e investigaciones educativas que dan cuenta de los retos más frecuentes a los que se enfrenta el personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección de EMS. A partir de ellos, y con ayuda del marco de saberes, se delimitaron sus contenidos. Con este proceso se construyó una mirada nacional sobre aspectos relevantes para la formación del personal directivo, sin embargo, es fundamental que la problematización sobre su práctica continúe

con la implementación de esta IF; ya que, a partir de ella, se busca profundizar en la reflexión sobre su trabajo en función de su contexto, su práctica y lo que ocurre en sus planteles.

Los componentes de la intervención formativa que aquí se presentan se verán enriquecidos a partir de la interacción, el diálogo y la puesta en marcha de los saberes de los colectivos a los que están dirigidos.

Problematización de la práctica

La problematización, como proceso continuo, implica un papel activo del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección en su formación. Es deseable que desde los colectivos directivos se generen espacios para la reflexión y el diálogo: el aprendizaje a partir de contrastar, resignificar y reconstruir teoría y práctica, como una posibilidad de contribuir a su formación (Chacón, Chacón y Alcedo, 2012). Se pretende que esta tarea se realice principalmente en el lugar donde se lleva a cabo la práctica, con el fin de orientar este proceso se elaboran intervenciones formativas.

Las intervenciones formativas requieren, para diseñarse, de un proceso de problematización, el cual parte de identificar factores que favorecen, obstaculizan o limitan la práctica directiva. Además, se indaga sobre intereses, motivaciones, expectativas y metas profesionales del personal directivo. Como ya se mencionó, estos elementos son analizados con ayuda del marco de saberes.

El análisis de la situación de la formación continua delimita algunas de las problemáticas a las que se enfrenta el personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección en servicio, las cuales son el eje para definir contenidos pertinentes.

La experiencia de las comunidades escolares durante la pandemia y el desarrollo de nuevas estrategias para mantener el trabajo educativo, así como las implicaciones de transitar hacia la nueva cotidianidad, acentuaron las dificultades del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección en su práctica escolar.

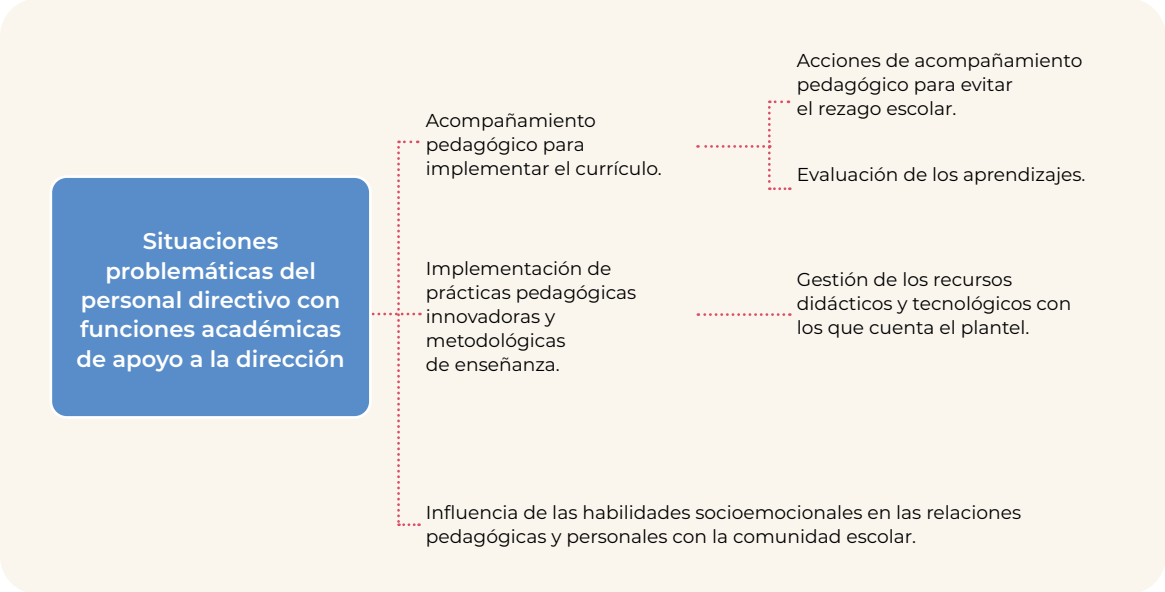
En México, la suspensión de las actividades educativas presenciales inició el 23 de marzo de 2020, incluso, el cierre del ciclo escolar 2019-2020 y el inicio del ciclo 2020-2021 se realizaron de manera remota. Luego del cierre de las escuelas, la Secretaría de Educación Pública (SEP) diseñó e implementó la estrategia "Aprende en casa", la cual puso de manifiesto la inequidad en el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), tanto en las escuelas como en los hogares de los estudiantes mexicanos (Mancera, Serna y Barrios, 2020).

En este momento, la educación en México atraviesa por un periodo de transición a una etapa de adaptación que, de acuerdo con Weinstein (2021), implica pasar paulatinamente de la *no presencialidad* a la *presencialidad*, de recuperar los aprendizajes que nos ha dejado la primera y adaptarlos a la segunda. Esta transición implica diversos retos, en los que el personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección ocupa un lugar esencial para garantizar la continuidad educativa del plantel. Entre estos retos se encuentran:

1. Priorizar la atención al abandono escolar.
2. Anteponer algunos contenidos curriculares en atención a los rezagos.
3. Promover la inclusión plena y el bienestar socioemocional.
4. Redefinir los aspectos a evaluar considerando las condiciones de los estudiantes.
5. Dar mayor autonomía al docente.
6. Promover la colaboración y confianza entre la comunidad escolar.
7. Usar la tecnología de manera flexible y adecuada.
8. Incentivar la participación e involucramiento de las familias.
9. Impulsar la figura del directivo como líder escolar.
10. Promover el apoyo de las autoridades a docentes y directivos.

A partir del análisis de la literatura especializada sobre prácticas de gestión académica y liderazgo pedagógico (Bolívar, 2017; Chapman, 2017; Day, 2019; Dempster, Lovett, Flückiger y Johnson, 2018; Fullan, 2016; Huber, Skedsmo y Schwander, 2018; Louis, 2017; Meyers, 2019; Muñoz, 2018; Poggi, 2018; Pozner, 2000; Weinstein, 2016; y Weinstein, Hernández, Cuéllar y Flessa, 2014) se identificaron algunas situaciones problemáticas que se resumen en la figura 1.2.

Figura 1.2 Situaciones problemáticas de las prácticas de gestión académica y liderazgo pedagógico



Fuente: elaboración propia.

Después de la revisión de información empírica sobre las condiciones y necesidades de los directivos, en México y en América Latina, fue necesario acotar los aspectos característicos del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección, problematizar su práctica y definir los contenidos a integrar en esta IF, con el fin de apuntalar la formación de estos actores y coadyuvar en su desarrollo profesional.

Para comenzar, con el apoyo del marco de saberes, se identificaron los núcleos y dimensiones con mayor correspondencia a las situaciones problemáticas identificadas antes; esto permitió delimitar los aspectos prioritarios a atender de acuerdo con dichas problemáticas.

El marco de saberes se integra a partir de los elementos que se presentan en la figura 1.3.

Figura 1.3 Marco de referencia de los saberes y conocimientos para la formación continua

Fuente: elaboración propia.

El marco de saberes se utiliza vinculando las situaciones problemáticas previamente identificadas con cada uno de sus elementos, lo cual implica un proceso continuo de análisis y reflexión sobre el reconocimiento de experiencias, saberes y conocimientos de los actores a quienes se dirige la intervención formativa.

A partir de la revisión documental, y con apoyo de las orientaciones para la problematización del marco de saberes, se identificaron los siguientes problemas:

1. La práctica directiva del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección se ha centrado principalmente en la realización de tareas administrativas dejando de lado acciones de acompañamiento relacionadas con la mejora del aprendizaje de los estudiantes considerando su contexto, debido a esto no se ha contribuido en el asesoramiento teniendo en cuenta los intereses y motivaciones del personal docente, la planificación de los procesos de enseñanza aprendizaje, la adecuación curricular, la organización del trabajo docente, el uso pedagógico de las TIC y la evaluación del logro escolar; lo que ha limitado su papel de acompañante pedagógico.
2. La práctica directiva del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección requiere de habilidades socioemocionales para acompañar a los docentes, sin embargo, éstas han sido poco consideradas en los procesos formativos y limitan sus oportunidades de acompañamiento a las y los docentes para que cuenten con elementos que les permitan trabajar de manera efectiva con sus estudiantes.

El problema 1 se asoció con el núcleo II. Saberes y conocimientos para fortalecer, asesorar y acompañar la enseñanza y el aprendizaje. Dada su relevancia, debido a que pone al centro el

aprendizaje de los estudiantes, nos sirvió como núcleo de base para la definición de los contenidos. En la tabla 1.1 se presenta la relación establecida entre el problema 1 con los primeros elementos del marco de saberes.

Tabla 1.1 Correspondencia entre el problema relacionado con el acompañamiento pedagógico y los primeros elementos del marco de saberes

Problema 1. La práctica directiva del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección se ha centrado principalmente en la realización de tareas administrativas, dejando de lado acciones de acompañamiento relacionadas con la mejora del aprendizaje de los estudiantes considerando su contexto, debido a esto no se ha contribuido en el asesoramiento teniendo en cuenta los intereses y motivaciones de los docentes, la planificación de los procesos de enseñanza aprendizaje, la adecuación curricular, la organización del trabajo docente, el uso pedagógico de las TIC y la evaluación del logro escolar; lo que ha limitado su papel de acompañante pedagógico.		
Núcleo	**Dimensión**	**Saberes y conocimientos**
II. Saberes y conocimientos para fortalecer, asesorar y acompañar la enseñanza y el aprendizaje.	Sobre el vínculo con los estudiantes.	• Actividades de acompañamiento al personal docente que posibiliten atender y superar dificultades de aprendizaje y resolver problemáticas que obstaculicen su relación profesional con los estudiantes.
	Sobre la enseñanza y el aprendizaje.	• Conocimiento del currículo, planes y programas de estudio de los niveles y tipos educativos para asesorar la práctica docente y contribuir en el aprendizaje de los estudiantes. • Asesoramiento en el diseño y desarrollo de métodos, procedimientos y actividades para fortalecer la gestión en el aula y acompañar el proceso de aprendizaje de los estudiantes. • Planificación e implementación de acciones de acompañamiento a docentes para dar respuesta a situaciones educativas emergentes y en la resolución de problemas de enseñanza.

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, a raíz del cierre de las escuelas y el confinamiento ocasionado por covid-19, docentes y directivos enfrentaron retos para adaptarse al trabajo remoto y a distancia, entre los cuales se encontraron: la organización del trabajo docente y su adaptación a las circunstancias

de los diferentes contextos; la readaptación y selección de los contenidos a revisar; la flexibilización de actividades académicas; la selección y uso de distintas TIC que respondieran a las posibilidades de docentes y estudiantes, entre otros. Con la reapertura de las escuelas y el regreso a las clases presenciales, la educación enfrenta otros desafíos no menos complejos; es apremiante el acompañamiento pedagógico al docente en esta nueva cotidianidad para la implementación del currículo en condiciones extraordinarias derivadas, por ejemplo, del avance diferenciado en el aprendizaje que los estudiantes adquirieron en el periodo de contingencia, así como la organización de los contenidos para relacionarlos con los intereses y las motivaciones de los jóvenes. En estas tareas es esencial el trabajo del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección.

Adicionalmente, en este contexto resulta indispensable generar estrategias de apoyo socioemocional a las y los docentes que les permitan adaptarse y trabajar colaborativamente.

De la misma manera, el problema 2 se asoció con el núcleo I. Saberes y conocimientos sobre el por qué y para qué de la educación y núcleo V. Saberes y conocimientos para el fortalecimiento de la identidad profesional, como se muestra en la tabla 1.2.

Tabla 1.2 Correspondencia entre el problema relacionado con el acompañamiento socioemocional y el marco de saberes

Problema 2. La práctica directiva del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección requiere de habilidades socioemocionales para acompañar a los docentes, sin embargo, éstas han sido poco consideradas en los procesos formativos y limitan sus oportunidades de acompañamiento a las y los docentes para que cuenten con elementos que les permitan trabajar de manera efectiva con sus estudiantes.		
Núcleo	**Dimensión**	**Saberes y conocimientos**
I. Saberes y conocimientos sobre el por qué y para qué de la educación.	Sobre la formación integral de los estudiantes.	• Actividades de acompañamiento a los docentes para el desarrollo y manejo de habilidades socioemocionales de los estudiantes, que posibilite atender situaciones de emergencia, así como conciliar y manejar conflictos con el fin de favorecer ambientes sanos para el aprendizaje y la convivencia.
V. Saberes y conocimientos para el fortalecimiento de la identidad profesional.	Sobre la autopercepción y autoconstrucción.	• Habilidades socioemocionales que favorecen el proceso de asesoría, el aprendizaje de las emociones y la relación con los otros.

Fuente: elaboración propia.

Hay procesos emergentes que permitieron dar respuesta a la situación de crisis por la que atravesó la educación. Vaillant (2021) señala como un aspecto importante, en la función directiva, la gestión de emociones que las y los directores han tenido que realizar en los tiempos de crisis por los que se ha atravesado. La manera en cómo hacer frente a estas situaciones, señala Vaillant, es parte de la formación del personal directivo (y de quienes lo apoyan en el plantel para cuestiones académicas) para que pueda acompañar y apoyar al personal docente y a la comunidad escolar.

Es necesario que el grupo de directivos aprenda a comunicarse de manera efectiva, a escuchar y ser empático, por lo que se busca generar espacios de intercambio de experiencias y fortalecer el desarrollo profesional. La encuesta realizada por la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (Cosdac)[3] en 2019 a la plantilla directiva de EMS indica como una prioridad de formación el uso de las tecnologías y el desarrollo de habilidades digitales. En la reapertura de las escuelas, parte esencial de la formación es compartir las experiencias y recuperar los aprendizajes, las buenas prácticas, la innovación y la gestión de las tecnologías que se obtuvieron a partir de la *no presencialidad* y cómo éstas se incorporan a la transición y la reapertura de las escuelas.

En la nueva cotidianidad, la práctica directiva, en específico la de personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección, cobra mayor relevancia dada su función de líderes pedagógicos; están comprometidos a dirigir los esfuerzos del colectivo docente a partir de procesos de reflexión y análisis permanente de la práctica educativa, de tal forma que las estrategias que utilizan en su labor respondan no sólo al cumplimiento de los objetivos institucionales y de un proyecto de mejora, sino que den respuesta a la reestructura que exigió el tránsito hacia la nueva cotidianidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en la administración y gestión del plantel.

Una vez identificados los núcleos y las dimensiones del marco de saberes relacionados con las situaciones problemáticas que se identificaron en las tablas 1.1 y 1.2, respecto a la práctica directiva, se describen a continuación los aspectos de mejora que la IF busca atender.

Aspectos de mejora de la práctica y propósitos formativos

Los aspectos de mejora de la práctica, planteados en esta intervención, surgen de identificar aquellas prácticas del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección que se desean mejorar o transformar a partir de los problemas identificados y con apoyo del apartado de orientaciones para la problematización. La presente IF, busca contribuir a la mejora de la práctica directiva del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección en EMS, a partir de los aspectos presentados en la tabla 1.3.

[3] El propósito de la encuesta fue recabar información para conocer el contexto, la trayectoria y las necesidades de formación del personal docente y directivo de EMS (SEMS, 2019).

Tabla 1.3 Aspectos de mejora de la intervención formativa

Núcleo	Dimensión	Aspecto de mejora
II. Saberes y conocimientos para fortalecer, asesorar y acompañar la enseñanza y el aprendizaje.	Sobre el vínculo con los estudiantes.	Acompañamiento a los docentes que posibilite atender y resolver problemáticas con los estudiantes.
	Sobre la enseñanza y el aprendizaje.	Conocimiento del currículo, planes y programas de estudio. Asesoramiento en el diseño y desarrollo de métodos, procedimientos y actividades para fortalecer la gestión en el aula. Planificación e implementación de acciones de acompañamiento al personal docente para dar respuesta a situaciones educativas emergentes y en la resolución de problemas de enseñanza.
I. Saberes y conocimientos sobre el por qué y para qué de la educación.	Sobre la formación integral de los estudiantes.	Acompañamiento a los docentes para el desarrollo y manejo de habilidades socioemocionales de los estudiantes. Conciliación y manejo de conflictos para favorecer ambientes sanos para el aprendizaje y la convivencia. Habilidades socioemocionales que favorecen el proceso de asesoría, el aprendizaje de las emociones y la relación con los otros.
V. Saberes y conocimientos para el fortalecimiento de la identidad profesional.	Sobre la autopercepción y autoconstrucción.	

Propósitos de la intervención formativa

A partir de los aspectos de mejora se establecieron propósitos que contribuyen al fortalecimiento de la práctica directiva de EMS, los cuales se enuncian en la tabla 1.4.

Tabla 1.4 Propósitos de la intervención formativa

Núcleo	Dimensión	Propósito
II. Saberes y conocimientos para fortalecer, asesorar y acompañar la enseñanza y el aprendizaje.	Sobre el vínculo con los estudiantes.	Conocer las motivaciones e intereses del profesorado para acompañarle en su práctica. Implementar acciones de acompañamiento pedagógico para fortalecer la resolución de problemáticas de los docentes con los estudiantes.

Núcleo	Dimensión	Propósito
	Sobre la enseñanza y el aprendizaje.	Conocer el currículo, planes y programas de estudio para apoyar la práctica docente y la resignificación de la enseñanza. Asesorar en el diseño y desarrollo de acciones para fortalecer la gestión en el aula.
I. Saberes y conocimientos sobre el por qué y para qué de la educación.	Sobre la formación integral de los estudiantes.	Comprender las habilidades socioemocionales y personales del equipo docente para fortalecer ambientes sanos para la convivencia, manejo de conflictos y trabajo colaborativo.
V. Saberes y conocimientos para el fortalecimiento de la identidad profesional.	Sobre la autopercepción y autoconstrucción.	

Contenidos formativos

Para la determinación de los contenidos, se consideraron algunas fuentes para la definición de contenidos del marco de saberes relacionadas con el contexto institucional y social que ha planteado la nueva cotidianidad, y que impulsarán al personal directivo a compartir información sobre las diferentes formas de interactuar y construir su espacio escolar, lo que posibilitará una mayor comprensión del entorno, de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y sus implicaciones para la continuidad escolar y el desarrollo de sensibilidad ante las situaciones complejas que ha dejado el confinamiento y el regreso a las aulas.

Los contenidos que se proponen abordar en esta intervención (tabla 1.5) integran conceptos, procedimientos y actitudes orientados hacia la formación individual y colectiva del personal directivo. Asimismo, están vinculados al desarrollo y fortalecimiento de sus saberes y conocimientos, en donde la base es un proceso de reflexión profunda y colaborativa para dar respuesta a los retos que representa la nueva cotidianidad para su práctica en los planteles.

Tabla 1.5 Contenidos de la intervención formativa

Núcleo	Dimensión	Contenidos		
		Declarativos	**Procedimentales**	**Actitudinales**
II. Saberes y conocimientos para fortalecer, asesorar y acompañar la enseñanza y el aprendizaje.	Sobre el vínculo con los estudiantes.	Conocimiento de las motivaciones e intereses del personal docente para implementar acciones de acompañamiento.	Implementación de acciones de acompañamiento pedagógico para fortalecer el desarrollo profesional docente.	Colaboración para brindar acompañamiento pedagógico a las y los docentes.
	Sobre la enseñanza y el aprendizaje.		Empleo del conocimiento de los elementos curriculares para apoyar la práctica docente. Participación en el seguimiento a la priorización de los contenidos curriculares. Acompañamiento al docente en la resignificación de la enseñanza.	
I. Saberes y conocimientos sobre el por qué y para qué de la educación.	Sobre la formación integral de los estudiantes.	Comprensión de las habilidades socioemocionales para fortalecer la comunicación, convivencia, empatía, manejo de conflictos y el trabajo colaborativo entre docentes.	Participación en el acompañamiento al docente en la identificación de sus emociones. Implementación de la cooperación profesional en la comunidad escolar.	Interés y comprensión del otro para brindar acompañamiento.
V. Saberes y conocimientos para el fortalecimiento de la identidad profesional.	Sobre la autopercepción y autoconstrucción.			

En la Tabla 1.6 se presenta una síntesis del proceso que se siguió en la delimitación de los contenidos específicos de esta IF, desde la selección del problema, hasta la delimitación de los contenidos específicos con el apoyo del marco de saberes.

Tabla 1.6 Síntesis del proceso para la delimitación de contenidos de la intervención formativa

Núcleo II. Saberes y conocimientos para fortalecer, asesorar y acompañar la enseñanza y el aprendizaje						
Dimensión	**Problema**	**Aspecto de mejora**	**Propósito**	**Contenidos**		
				Declarativos	**Procedimentales**	**Actitudinales**
Sobre el vínculo con los estudiantes.	La práctica directiva del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección se ha centrado principalmente en la realización de tareas administrativas dejando de lado acciones de acompañamiento relacionadas con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes considerando su contexto, debido a esto no se ha contribuido en el asesoramiento teniendo en cuenta los intereses y motivaciones del personal docente, la planificación de los procesos de enseñanza aprendizaje, adecuación curricular, la organización del trabajo docente, el uso pedagógico de las TIC y la evaluación del logro escolar; lo que ha limitado su papel de acompañante pedagógico.	Acompañamiento a los docentes que posibilite atender y resolver problemáticas con los estudiantes.	Conocer las motivaciones e intereses de los docentes para implementar acciones de acompañamiento al docente. Implementar acciones de acompañamiento pedagógico para fortalecer la resolución de problemáticas de los docentes con los estudiantes.	Conocimiento de las motivaciones e intereses de los docentes con el fin de implementar acciones para acompañarles.	Implementación de acciones de acompañamiento pedagógico para fortalecer el desarrollo profesional docente.	Colaboración para brindar acompañamiento pedagógico al personal docente.

→

Núcleo II. Saberes y conocimientos para fortalecer, asesorar y acompañar la enseñanza y el aprendizaje						
Dimensión	**Problema**	**Aspecto de mejora**	**Propósito**	**Contenidos**		
				Declarativos	**Procedimentales**	**Actitudinales**
Sobre la enseñanza y el aprendizaje.		Conocimiento del currículo, planes y programas de estudio. Asesoramiento en el diseño y desarrollo de métodos, procedimientos y actividades para fortalecer la gestión en el aula. Planificación e implementación de acciones de acompañamiento a los docentes para dar respuesta a situaciones educativas emergentes y en la resolución de problemas de enseñanza.	Conocer el currículo, planes y programas de estudio para apoyar la práctica docente y en la resignificación de la enseñanza. Asesorar en el diseño y desarrollo de acciones para fortalecer la gestión en el aula.		Empleo del conocimiento de los elementos curriculares para apoyar la práctica docente. Participación en el seguimiento a la priorización de los contenidos curriculares. Acompañamiento al docente en la resignificación de la enseñanza.	

→

Núcleo I. Saberes y conocimientos sobre el por qué y para qué de la educación						
Dimensión	**Problema**	**Aspecto de mejora**	**Propósito**	**Contenidos**		
				Declarativos	**Procedimentales**	**Actitudinales**
Sobre la formación integral de los estudiantes.	La práctica directiva del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección requiere de habilidades socioemocionales para acompañar a los docentes, sin embargo, éstas han sido poco consideradas en los procesos formativos y limitan sus oportunidades de acompañamiento a las y los docentes para que cuenten con elementos que les permitan trabajar de manera efectiva con los estudiantes.	Acompañamiento a los docentes para el desarrollo y manejo de habilidades socioemocionales de los estudiantes. Conciliación y manejo de conflictos para favorecer ambientes sanos para el aprendizaje y la convivencia.	Comprender las habilidades socioemocionales y personales de las y los docentes para fortalecer ambientes sanos para la convivencia, manejo de conflictos y trabajo colaborativo.	Comprensión de las habilidades socioemocionales para fortalecer la comunicación, convivencia, empatía, manejo de conflictos y el trabajo colaborativo entre docentes.	Participación en el acompañamiento al docente en la identificación de sus emociones. Implementación de la cooperación profesional en la comunidad escolar.	Interés y comprensión del otro para brindar acompañamiento.

→

Núcleo v. Saberes y conocimientos para el fortalecimiento de la identidad profesional						
Dimensión	**Problema**	**Aspecto de mejora**	**Propósito**	**Contenidos**		
				Declarativos	**Procedimentales**	**Actitudinales**
Sobre la autopercepción y autoconstrucción.		Habilidades socioemocionales que favorecen el proceso de asesoría, aprendan de sus emociones y sobre su relación con los otros.				

Fuente: elaboración propia.

Selección e implementación del dispositivo formativo

Los dispositivos formativos implican una concepción sobre la forma práctica, distribuida y contextualizada en que se construye el aprendizaje del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección.

Considerando el propósito de la intervención y los contenidos a abordar, se seleccionó el dispositivo taller porque éste permite que, de manera individual y colectiva, los participantes resignifiquen sus experiencias y conocimientos previos de tal manera que puedan tomar conciencia sobre las situaciones y acciones que realizan en su labor cotidiana y reconozcan los materiales con que cuentan para construir e implementar nuevas prácticas. Se propone emplear el taller como un espacio de trabajo donde el personal directivo parta de lo vivencial, en el que la experiencia, las áreas de oportunidad e inquietudes de los participantes deriven en propuestas a situaciones que acontecen en los planteles, promoviendo el desarrollo de varios saberes: saber escuchar, planificar, tomar decisiones de manera colectiva, sistematizar y diferenciar (Careaga *et al.*, 2006).

El taller como dispositivo de formación, en el marco del *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación media superior*, permite: a) hacer ejercicios formativos de reflexión, diálogo e intercambio de experiencias en la función directiva; b) tomar acuerdos o fijar metas comunes para la concreción de un plan o proyecto de mejora o impulsar el desarrollo de éste; y c) la puesta en común y la valoración de lo que se hace y del porqué se hace.

El taller es un dispositivo que da preferencia a la construcción colectiva de aprendizajes, sin detrimento del aspecto teórico. Da prioridad a la interacción, desarrollo de habilidades, participación y elaboración de productos por parte de los asistentes (UNAM, 2018).

El objetivo del taller consiste en llegar a un proyecto de acción conjunto a través de: a) diálogo de saberes y prácticas, como un medio que posibilita el logro de acuerdos y permite construir rutas de mejora compartidas, es necesario para acordar caminos que comparten los actores escolares y dar respuesta a problemáticas que afrontan desde su experiencia. El diálogo de saberes posibilita esclarecer puntos de vista, deliberar decisiones y con ello, construir posturas en relación con dificultades que se presentan en los contextos; y b) reflexión sistemática sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas presentes en el contexto escolar que posibilita la solución de problemáticas determinadas. Un taller siempre tiene una consecuencia práctica que se pone en acción y se evalúan sus resultados (Davini, 2015).

Un taller es una experiencia planificada e integradora que se centra en los problemas e intereses del grupo que implica la movilización de la teoría con la práctica a través de sus experiencias, actividades y ejercicios que facilitan la apropiación de sus conocimientos, además de comprender y reflexionar sobre su quehacer, puede ser utilizado para recuperar los saberes previos de los participantes a partir de la discusión colectiva y la integración de la teoría y la práctica y con ello favorecer una mejor apropiación de los aprendizajes (Cano, 2012). Además, brinda la oportunidad de reflexionar en grupo sobre experiencias y prácticas de la profesión.

El taller "Reflexiones para mejorar el acompañamiento al docente" se fundamenta en la construcción colectiva de aprendizajes a partir de la interacción y de las aportaciones de los participantes,

así como de la reflexión sistemática sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas que acontecen en el contexto escolar. El aprendizaje se consolida con el regreso a la práctica para transformarla, poniendo en juego los elementos construidos en el proceso.

Con este taller se propone construir nuevas ideas, ampliar la visión del plantel y la reflexión sobre la práctica del personal directivo, con la perspectiva de que sea un espacio para la convivencia y la comunicación entre los participantes, con el fin de observar su labor con matices y diferentes miradas, lo que les permitirá resignificar y fortalecer su práctica.

El taller se constituye por seis sesiones y está dirigido al personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección. Sus características son:

- Recupera su trabajo durante su desempeño cotidiano con la comunidad escolar.
- Prioriza la interacción, participación, el desarrollo de habilidades y la elaboración de productos para la acción.
- Es una experiencia de trabajo colaborativo.
- Puede ser dirigido a individuos que pertenezcan a una o a diferentes comunidades escolares.
- Favorece la producción colectiva, los aprendizajes se construyen desde el diálogo de experiencias y saberes.
- Busca la generación de aprendizajes y la transformación de una situación.

En apoyo al desarrollo del taller se elaboró como recurso una bitácora: *La mejora del acompañamiento académico a docentes: retos frente a la nueva cotidianidad,* donde encontrará información y orientaciones a través de actividades que promueven la reflexión y contribuyen al desarrollo del dispositivo.

Recurso formativo

La bitácora ofrece actividades y pistas al personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección, para impulsar el acompañamiento pedagógico y socioemocional que realiza a las y los docentes, de modo tal que les permita adaptarse y trabajar colaborativamente ante la nueva cotidianidad.

Este recurso se diseñó para ser utilizado durante un año, permitiéndole al participante identificar y solventar las dificultades que puedan presentarse durante el desarrollo de sus funciones, a través de la narración de sus experiencias, la toma de consciencia sobre su actuar, la contrastación de ideas con sus colegas y la puesta en marcha de acciones para la mejora de su práctica.

La bitácora sirve para registrar lo que pasa cotidianamente en el ejercicio de la función y también para llevar un orden cronológico de los acontecimientos que surgen en el plantel. Es como un testigo de las actividades que se desarrollan durante uno o varios procesos. Tiene la intención de conjuntar anotaciones, bocetos o registros de datos importantes o de interés en el desarrollo de cada contenido, y mostrar algunos ejemplos, orientaciones y conceptos que sirven para desempeñar su función. Además, permite que el participante decida los tiempos y el ritmo para interactuar con ésta, vinculando y articulando la recuperación y narración de lo que vive, su experiencia con los saberes y las prácticas de la función que desempeña.

La mejora del acompañamiento académico a docentes: retos frente a la nueva cotidianidad es el recurso vinculado al dispositivo formativo taller, ya que tiene la finalidad de promover el diálogo y la solución de problemas, lo cual permitirá a los participantes de la formación interactuar con diversos contenidos de manera individual o colectiva. Esta bitácora busca profundizar en sus saberes y conocimientos mediante el intercambio reflexivo y crítico sobre su práctica.

Las orientaciones y actividades propuestas en la bitácora están pensadas para desarrollarse a lo largo de un año de manera secuencial en el orden propuesto o en el que el personal directivo elija conforme a los acuerdos establecidos en el dispositivo taller y a su contexto en particular. De esta forma, la información que se brinda en la misma funciona como insumo de las sesiones en las que se desarrolle el taller.

El material ofrece información que incluye videos, lecturas de libros, revistas y notas que servirán de apoyo para desempeñar la función, además de tablas en las que registrará la información que se solicite.

Las secciones que la componen son:

1. Apoyémonos para favorecer el aprendizaje de las y los estudiantes

Incluye información acerca del acompañamiento pedagógico, las formas en que se puede brindar y orientaciones para hacerlo.

2. ¿Y cómo nos sentimos?

Comparte información sobre las emociones y las habilidades socioemocionales, lo importante es cómo éstas se presentan en los docentes y de qué manera el personal directivo puede brindar orientaciones. Además, integra datos para identificar algunos rasgos socioemocionales de su propia práctica y la de los docentes, con la finalidad de mejorar el trabajo y el ambiente escolar.

3. Enfrentemos juntos los retos actuales

Contiene material sobre el profesionalismo colaborativo y cómo puede integrarse en el acompañamiento que se brinda a los docentes, también hay apartados de registro para dar seguimiento a las reuniones con el equipo de trabajo.

4. ¿Y qué pasa con las motivaciones e intereses de las y los docentes?

Presenta información sobre las motivaciones de los docentes, algunas orientaciones de cómo indagar y conocer qué les motiva e interesa, así como la importancia de generar motivación en ellos para que puedan apoyar a los estudiantes en su aprendizaje.

5. Resignificar la enseñanza

Integra orientaciones para resignificar la enseñanza en los docentes, se propone un ciclo de la práctica reflexiva y espacios en donde se pueden registrar los avances.

6. Hacia dónde dirigir el currículo

Señala alternativas sobre la jerarquización de los contenidos, ofrece algunas orientaciones de cómo hacerlo y algunos videos de ejemplificación.

Las orientaciones y actividades propuestas consideran diversos contextos de trabajo, sin embargo, requieren ser adaptadas conforme a las situaciones particulares de cada participante y colectivo escolar, quienes deberán decidir si éstas se realizan de manera virtual o presencial y las características de cada espacio en el que se desarrollen. En el mismo sentido, existe la libertad de adaptarlas conforme a los materiales y las necesidades específicas del contexto.

Sobre el acompañamiento al personal directivo

El acompañamiento pedagógico se refiere al apoyo *in situ* o a distancia en la implementación de la IF y busca favorecer la interlocución y retroalimentación en los procesos de formación mediante acciones de asesoría, orientación, tutoría u otras.

El acompañamiento integra acciones que realiza e impulsa la autoridad educativa (AE) y los equipos técnicos estatales y otras que pueden realizar quienes coordinan la IF: el supervisor, el director, el asesor técnico pedagógico, los coordinadores de academia, entre docentes, o algún otro profesional de la educación.

Las autoridades educativas y los equipos técnicos pueden acompañar a partir de:

- Atender los requerimientos que aseguren la implementación de la IF, focalizando la disponibilidad de recursos materiales en aquellos planteles o colectivos que requieran mayor atención.
- Asesorar al personal responsable de implementar las intervenciones en los planteles para que lleven a cabo las actividades formativas propuestas en el taller "Reflexiones para mejorar el acompañamiento al docente".
- Brindar asesoría al personal responsable de implementar las intervenciones en los planteles para que reconozcan y valoren las dificultades que pueden presentarse en la implementación y tomen medidas oportunas que garanticen la participación del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección.
- Apoyar el fortalecimiento de las capacidades de organización, comunicación y coordinación de los responsables de implementar la IF en los planteles.

Es importante asegurar que las autoridades realicen un acompañamiento permanente de la intervención desde su planeación, durante la implementación y al concluirla.

Por otro lado, el acompañamiento pedagógico que realizan el supervisor, el director, el asesor técnico pedagógico, los coordinadores de academia o algún otro profesional de la educación, potencializa el trabajo colaborativo mediante la constitución o el fortalecimiento de comunidades profesionales de práctica, el aprendizaje situado, la reflexión individual y colectiva sobre la práctica, la profundización en los contenidos de formación y la retroalimentación de los aprendizajes del personal directivo.

Este acompañamiento se desarrolla desde el comienzo de una intervención formativa, a partir de la problematización de la práctica y durante las diversas actividades propuestas en los dispositivos formativos. Es importante que posteriormente se realicen acciones que permitan dar continuidad y retroalimentar las mejoras de la práctica profesional. Para ello, el supervisor, el director, los coordinadores de academia o algún otro profesional de la educación pueden llevar a cabo un acompañamiento pedagógico a partir de las siguientes acciones:

- Impulsar la reflexión y el aprendizaje sobre y desde la práctica para fortalecer el proceso de formación que se propicia en el taller.
- Recuperar los saberes y conocimientos construidos en el taller y mediante la bitácora para retroalimentar los procesos de formación desarrollados en colectivo.

- Crear espacios de discusión, análisis y reflexión de la práctica docente en los que se impulse la toma de decisiones para su mejora a partir de los conocimientos y saberes movilizados en esta intervención.
- Generar opciones para la interacción, formal e informal, con y entre el personal directivo en las que se compartan experiencias de aprendizaje que profundicen los contenidos abordados durante el taller y la bitácora para la reflexión.
- Propiciar la tutoría entre pares para socializar experiencias que permitan aplicar en la práctica el aprendizaje construido en el taller y la bitácora.
- Guiar al colectivo en la transferencia de los saberes y conocimientos construidos en la intervención para la mejora de la práctica.

El acompañamiento pedagógico no se limita al seguimiento de los aprendizajes que se construyeron mediante la IF, sino que debe trascender a lo que ocurre en la práctica directiva durante, al término y posterior a la conclusión de esta intervención.

Sobre el monitoreo de la intervención formativa

El monitoreo de la IF implica un proceso de aprendizaje, reflexión y retroalimentación sobre su diseño e implementación; así como la valoración del avance en el cumplimiento de sus propósitos.

Este proceso será llevado a cabo por Mejoredu, en coordinación con las autoridades de educación media superior, las autoridades educativas de los estados y de la Ciudad de México y los organismos descentralizados.

En la realización del monitoreo se considerarán tres momentos de recolección de información:

- Al inicio: una vez que las autoridades hayan establecido la estrategia para la implementación de la IF, comprendida como el conjunto de actividades a realizar para la consecución de sus propósitos considerando las características regionales, de las escuelas y de las zonas escolares.
- Durante: en la puesta en marcha de las acciones definidas en la estrategia para implementar la intervención y efectuadas por los equipos técnicos estatales, el personal responsable de la implementación, quienes coordinan el taller u otras figuras de apoyo y acompañamiento.
- Al finalizar: una vez que haya concluido la IF y se haya obtenido la información de los aspectos monitoreados.

En cada momento se utilizarán diferentes técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información. Al inicio, se contactará a las autoridades correspondientes que hayan decidido llevar a cabo la presente intervención con el objeto de revisar las acciones para su implementación relacionadas con los tiempos, contextos, condiciones, factores facilitadores y obstáculos, actividades, riesgos y posibilidades, equipos responsables, entre otros; así como inquietudes, condiciones, retos y dificultades previstas para su puesta en operación. En un segundo momento, se podrá llevar a cabo la observación del desarrollo de los dispositivos formativos o la recuperación de documentos que den cuenta de la participación del personal

directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección, tales como testimonios, narrativas elaboradas durante su implementación, algunas muestras de las producciones del recurso utilizado (guías, bitácoras, entre otros), así como identificar los avances para la consecución de los propósitos. Y por último, diálogos de retroalimentación con las autoridades y responsables de la implementación al finalizar la IF que permitan enriquecer el diseño de las intervenciones así como los aspectos de mejora.

Se realizarán al menos tres reuniones de trabajo (virtuales o presenciales) con las autoridades educativas y los responsables de implementar la intervención, en las cuales de manera conjunta con Mejoredu se registrará la información en la ficha de monitoreo.

Con el objeto de que el monitoreo sea significativo y aporte elementos suficientes para el ajuste y mejora de la IF, Mejoredu seleccionará una muestra de las diversas entidades federativas y servicios educativos u organismos descentralizados que implementen la presente intervención.

Finalmente, es importante señalar que el monitoreo que realice la Comisión será independiente del que lleven a cabo las autoridades educativas de las intervenciones que implementen durante la operación de los programas de formación que ellos mismos diseñen y operen, de conformidad con lo establecido en los Criterios Generales de los Programas de Formación Continua y Desarrollo Profesional Docente, y para la Valoración de su Diseño, Operación y Resultados en Educación Básica y Media Superior, CGPFCDPD-2021 (Mejoredu, 2021b).

Figura 1.7 Proceso para el monitoreo de la intervención formativa

Fuente: elaboración propia.

Ficha de monitoreo

Propósitos de la intervención formativa:						
Primer momento	**Segundo momento**		**Tercer momento**			
Actividades planeadas	**Actividades realizadas**		**Resultados de la intervención**		**Factores que imposibilitaron el logro de resultados**	
	Sí	No	Planeados	Obtenidos	Internos	Externos
Sugerencias						

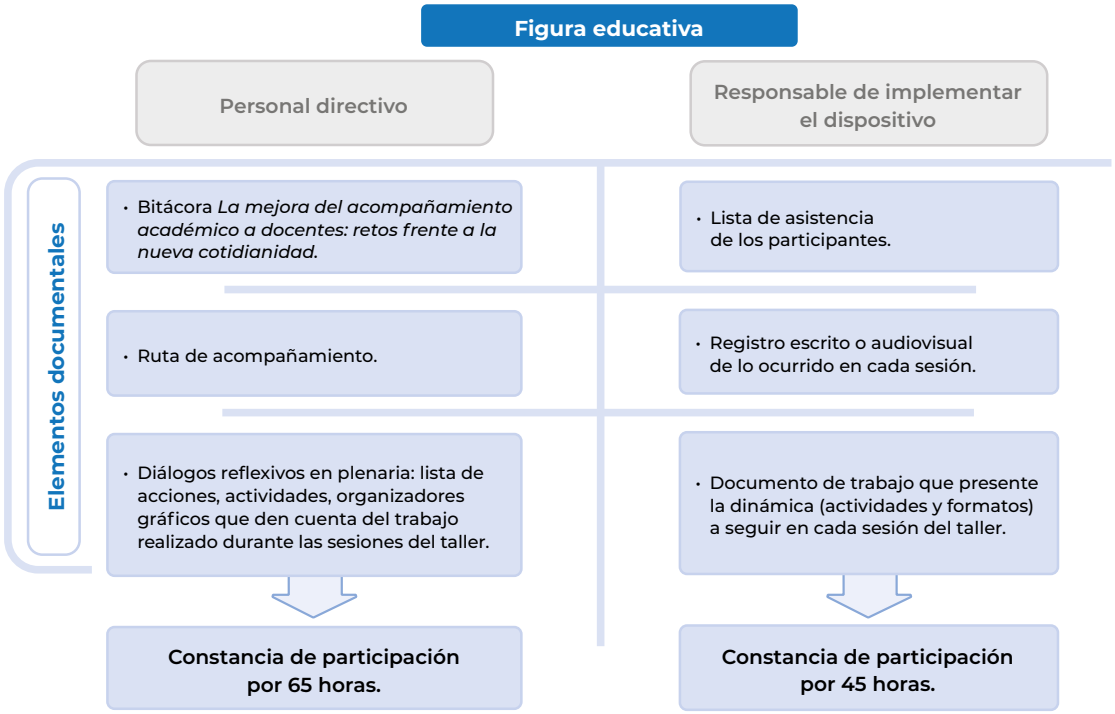
Documentación de la participación en la intervención formativa

La documentación de la participación en la intervención formativa (IF) es un proceso continuo que implica el registro y la sistematización de las actividades desarrolladas durante la misma

La participación del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección se hará constar a través de la presentación de la documentación que dé cuenta de los aprendizajes desarrollados durante la implementación del dispositivo, entre otras, narrativas, planes, portafolio de producciones, bitácora. En el caso de las figuras responsables de implementar la IF, la constancia se otorgará por su participación en el dispositivo al presentar los documentos solicitados en el proceso formativo. Esta documentación quedará bajo resguardo de las autoridades educativas correspondientes y, en coordinación con los responsables de implementar la intervención, se establecerán las pautas para su valoración.

El personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección que participe en la presente IF recibirá una constancia expedida por las autoridades educativas que operen el programa, la cual deberá elaborarse de conformidad con lo establecido en los Criterios Generales de los Programas de Formación Continua y Desarrollo Profesional Docente, y para la Valoración de su Diseño, Operación y Resultados en Educación Básica y Media Superior, CGPFCDPD-2021 (Mejoredu, 2021b). Para la emisión de la constancia se tendrán en consideración los siguientes aspectos:

Figura 1.4 Documentación de la participación en la intervención formativa



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la documentación que se presente, las autoridades educativas entregarán las constancias al término de la intervención formativa.

2. Aspectos clave para la implementación de la intervención formativa

Con la finalidad de impulsar el enfoque de formación situada en esta intervención formativa (IF), se presentan los siguientes *aspectos clave,* a fin de orientar la toma de decisiones respecto a su implementación por parte de las autoridades. Es importante destacar que estos aspectos son específicos para la presente IF y se modificarán para futuras intervenciones de acuerdo con las situaciones problemáticas que se aborden, los contenidos que se seleccionen, los dispositivos que se elijan y las condiciones que se requieran para realizar el monitoreo y acompañamiento.

Establecer las condiciones necesarias para la implementación de la IF requiere de un análisis acerca de las capacidades institucionales, de la suficiencia y calidad de los recursos físicos, tecnológicos, humanos y económicos con los que se cuenta en relación con los contextos específicos y condiciones de los colectivos escolares y planteles. Asimismo, se requiere establecer alianzas entre las distintas autoridades educativas, instituciones o actores involucrados con la finalidad de impulsar y crear las condiciones que garanticen la igualdad de oportunidades en la formación del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección de educación media superior.

En la implementación de la IF se reconoce que la práctica del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección está en constante cambio, lo que implica que sus planteamientos no son prescriptivos y buscan generar una constante interacción, análisis y articulación de la práctica y la teoría, es decir, movilizar los saberes del personal directivo, reconociendo la complejidad de su trabajo durante todo el proceso de formación. Por ello se desarrolla, a través de ejercicios de problematización, la movilización de saberes y conocimientos, a partir de prácticas situadas y contextualizadas, y de actividades colaborativas y de reflexión incorporadas en el dispositivo: taller "Reflexiones para mejorar el acompañamiento al docente" y el recurso: *La mejora del acompañamiento académico a docentes: retos frente a la nueva cotidianidad.*

Taller Reflexiones para mejorar el acompañamiento al docente

Como se mencionó en el primer apartado, el dispositivo que se implementará en la presente IF es un taller y en este apartado encontrará orientaciones para su implementación.

Sobre la organización del taller

Antes de cada sesión del taller

- Establecer las actividades e identificar a los responsables para desarrollar el taller considerando: logística, materiales e información general del taller, por mencionar algunos.

- Informar de manera anticipada a los participantes sobre los horarios y el espacio (físico o virtual) en el que se desarrollarán las sesiones.
- Analizar la intención, las actividades de las sesiones; y las orientaciones para elaborar la ruta de acompañamiento[4] (anexo 1), además de revisar la bitácora *La mejora del acompañamiento académico a docentes: retos frente a la nueva cotidianidad* con la finalidad de identificar aquellas actividades que se vinculan en la implementación del taller.
- Solicitar a los participantes que lleven consigo el trabajo realizado en la bitácora, ya que algunas de las reflexiones realizadas en ella serán de utilidad en las actividades del taller.

Durante las sesiones del taller

- Contar con un formato de registro de asistencia (anexo 2) para que el coordinador pueda llevar un seguimiento de las inquietudes, contribuciones, así como las ausencias de los participantes.
- Brindar, en la primera sesión, un encuadre general de las actividades que conforman el taller, además explicar cómo se construirán las listas de acciones que den pie a una ruta de acompañamiento como producto final del taller.
- Impulsar el desarrollo de las actividades para favorecer la reflexión (espiral reflexiva) y la mejora de la práctica.
- Elaborar un documento de trabajo que presente contenidos, metodología y formatos de los productos trabajados en las sesiones del taller (anexo 3). Si bien las sesiones se pueden trabajar en el orden presentado o como prefieran los participantes de acuerdo con sus prioridades, situaciones o problemas de la práctica que estén enfrentando, se sugiere iniciar el taller con la sesión 1 ya que permite recuperar los elementos generales para la construcción de la ruta de acompañamiento.

Al cierre de cada sesión del taller

- Elaborar, en colaboración con los participantes, un registro escrito, audiovisual u otro en el que se describa o se presente lo ocurrido en cada sesión. Se propone lo siguiente para orientar su registro:
  - Nombre de la sesión.
  - Trabajo de la sesión (descripción y valoración de: número de participantes, dinámica grupal y actividades).
  - ¿Cómo fue la experiencia vivida en esta sesión?
  - ¿Qué reflexiones les deja para mejorar la práctica y fomentar el trabajo colaborativo?
  - Dificultades y aciertos.
  - Resultados.
  - Estrategias de mejora sugeridas.

- Solicitar, en la última sesión, que los participantes elaboren un escrito en el que se incluyan los aprendizajes, orientaciones, reflexiones, ideas, experiencias, avances y logros del taller y la bitácora. Se proponen las siguientes preguntas para orientar su escrito:
  - ¿Qué aprendió durante el taller y con las actividades y registros realizados en la bitácora?

[4] La ruta de acompañamiento es el producto final que elaborarán los participantes del taller construida a partir de las listas de acciones de cada sesión para fortalecer la práctica directiva en el acompañamiento a los docentes.

- ¿Cómo puede incorporar los elementos u orientaciones trabajados en el taller y en la bitácora?
- ¿Qué aspectos son necesarios fortalecer?
- ¿Cuándo lo puede hacer?, ¿qué necesita?
- ¿Qué retos se le pueden presentar?
- ¿Qué acciones desde su función puede realizar?, ¿cómo las puede llevar a cabo?

- Compartir con los Consejos Técnicos, con las instancias de trabajo colegiado que existan en los planteles o con su cuerpo directivo, la ruta de acompañamiento en la que se presentan las acciones que realizaron los participantes en apoyo al personal docente.
- Al finalizar el taller, realizar una valoración integral y solicitar la autoevaluación de cada uno de los participantes con la finalidad de hacer ajustes para posteriores ejercicios.

Sobre los tiempos para realizar el taller

El taller está constituido por seis sesiones que podrán llevarse a cabo de forma presencial o a distancia, en grupos de máximo diez a quince participantes, estas tendrán una duración aproximada de cuatro horas cada una. Se sugiere realizarlas cada dos meses, de forma tal que el taller se desarrolle durante un año, sin embargo, puede ajustarse en función de las particularidades de los procesos de formación de cada servicio educativo.

Se sugiere que las sesiones del taller se lleven a cabo de manera sincrónica (sea presencial o a distancia), el desarrollo de las actividades planteadas en él y en la bitácora están diseñadas para que puedan realizarse en cualquier modalidad. Los factores que intervienen en la elección de éstas se encuentran en función de los contenidos de aprendizaje, las características y el contexto de los participantes.

Es relevante que para la elección de la modalidad en la que se desea implementar la IF (tabla 2.1) tome en cuenta el contexto y los recursos materiales del personal con funciones académicas de apoyo a la dirección y los requerimientos que deben preverse para su participación.

Por otra parte, previo a la implementación de esta IF en los planteles, es preciso que el coordinador del taller revise los tiempos, las actividades y los materiales sugeridos en cada sesión, a fin de profundizar en el tratamiento de las temáticas que se incluyen.

Asimismo, es fundamental que revise el tiempo que dedicará el personal con funciones académicas de apoyo a la dirección, para trabajar con el documento *La mejora del acompañamiento académico a docentes: retos frente a la nueva cotidianidad,* razón por la cual se recomienda examinar la bitácora antes de la puesta en marcha de las sesiones del taller.

Tabla 2.1 Modalidades para llevar a cabo las actividades de formación

Presencial	Se desarrolla cuando coinciden de manera espacial y temporal el encargado de brindar acompañamiento pedagógico (coordinador) durante el taller y el personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección. Esto permite fortalecer la relación entre quienes resuelven juntos sus situaciones en la cotidianidad; además, permite identificar aprendizajes y dinámicas a partir del lenguaje verbal y no verbal de los participantes. Los medios tecnológicos cobran sentido como apoyo didáctico y comunicativo. Al elegir esta opción es necesario considerar los espacios, el mobiliario, el equipo, entre otros aspectos que permitan la atención del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección, asimismo, se debe tomar en cuenta las recomendaciones que la autoridad correspondiente emita respecto al desarrollo de actividades grupales generadas por cuestiones sanitarias, climatológicas u otras que condicionen la operación del dispositivo formativo.
No presencial	Se desarrolla cuando el coordinador del taller y los participantes no coinciden en un mismo espacio y tiempo. La comunicación y la movilización o promoción de los saberes y conocimientos se produce con el uso de herramientas tecnológicas como plataformas de aprendizaje, a partir de actividades sincrónicas y asincrónicas, esto permite optimizar el tiempo disponible para el trabajo, al posibilitar la investigación y elaboración de alternativas de mejora durante el desarrollo del taller, ya que los materiales pueden ampliarse hacia el uso de plataformas virtuales, videos, *e-books*, *wikis*, foros, blogs, videoconferencias, podcasts, redes sociales, *webs*, aplicaciones, etcétera. Al elegir esta modalidad es necesario considerar las posibilidades de equipamiento y conectividad del coordinador del taller y los participantes, así como del personal que pueda atender las cuestiones técnicas que se presenten durante la operación del dispositivo.
Híbrida	Se desarrolla cuando el coordinador del taller y los participantes alternan las sesiones presenciales con sesiones o actividades mediadas a través del uso de herramientas tecnológicas. Al igual que en la modalidad presencial, al optar por la híbrida, es necesario considerar los espacios, el mobiliario, el equipo, las recomendaciones respecto al desarrollo de actividades grupales generadas por cuestiones sanitarias u otras, así como las posibilidades de equipamiento y conectividad del coordinador y los participantes.

Fuente: elaboración propia.

Sobre quien coordina el taller

Las figuras que brindan acompañamiento pedagógico[5] (coordinador) en el taller podrán ser propuestos por la autoridad educativa (AE) correspondiente. Los coordinadores se encargarán de impulsar, de manera permanente, interacciones que propicien la reflexión sobre las problemáticas que enfrentan en su quehacer cotidiano, el diálogo, el intercambio de experiencias, así como la construcción y la resignificación de sus saberes y conocimientos a través de las actividades y sugerencias que se plantean tanto en el taller como en la bitácora.

Para la implementación de la IF se puede contar con la participación de otros actores educativos. Es posible incorporar figuras relevantes o con mayor experiencia que formen parte del contexto escolar de los participantes (por ejemplo: directores y supervisores), o bien, expertos en alguno de los contenidos del taller. Se deberá promover que el clima de confianza y de reflexión colectiva prevalezca cuando se inviten a otros actores a las sesiones.

Para asegurar que el proceso de formación del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección cumpla con el propósito de la IF, es conveniente considerar que la figura que brinda acompañamiento pedagógico (coordinador) en el taller cuente los siguientes atributos:

- Experiencia en orientar el trabajo colaborativo y la reflexión individual y colectiva sobre la práctica.
- Dominio en el manejo y desarrollo de talleres.
- Manejo de estrategias de escucha activa y empatía hacia el trabajo del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección.
- Actitud de respeto por las opiniones de los demás.
- Capacidad para expresarse con claridad y sintetizar ideas.
- Conocimiento sobre el acompañamiento de directivos a docentes y estudiantes.

Las funciones del coordinador son múltiples, sin embargo, entre las principales se encuentran:

- Promover el trabajo colaborativo.
- Detonar la reflexión individual y colectiva sobre la práctica del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección.
- Profundizar en los contenidos para la movilización de saberes y conocimientos.
- Facilitar y retroalimentar las actividades planteadas en el taller y en la bitácora.

Sobre los participantes del taller

Se dirige a personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección de los servicios de Bachillerato General, Bachillerato Tecnológico y profesional técnico bachiller; pueden

[5] De acuerdo con Mejoredu (2021b), el acompañamiento pedagógico es el apoyo *in situ* o a distancia durante la operación de los programas que favorece la interlocución y retroalimentación en el proceso de formación, que puede ser realizado por quienes coordinan la implementación de la intervención formativa: el supervisor, el asesor técnico pedagógico, el director, entre docentes o algún otro profesional de la educación. Es impulsado por la autoridad educativa y los equipos técnicos estatales. Incluye acciones como la asesoría, la tutoría u otras.

ser: subdirectores académicos, coordinadores académicos, jefes de materia, jefes de academia y jefes de departamento académico.[6]

Sobre la ruta de acompañamiento

La ruta de acompañamiento es una actividad que consiste en sistematizar las acciones encaminadas a fortalecer la práctica del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección, le permite enmarcar los momentos de partida y de llegada en la consecución de metas, de su seguimiento y de su alcance.

Esta ruta será elaborada por los participantes del taller con el fin de apoyar al profesional docente en su enseñanza, mejorar el aprendizaje de los estudiantes, fortalecer la convivencia y la comunicación con el resto de la comunidad escolar, así como brindar estrategias de apoyo socioemocional.

Para la construcción de esta ruta se deberán recuperar las listas de acción elaboradas al finalizar las sesiones del taller, de acuerdo con el contenido que desee trabajar junto a los docentes que brindará apoyo. Estas listas de acción son producto del diálogo reflexivo, lo que les permitirá recapitular sus experiencias y plasmar de forma escrita las ideas que sobresalieron durante sus reflexiones.

Para la construcción de la lista de acciones, se sugiere seleccionar el contenido que desee trabajar junto con las y los docentes, enlistar lo que buscan mejorar de su práctica y considerar los tiempos, materiales y organización de las acciones.[7] Con la idea de contar con diferentes miradas para resignificar y fortalecer su práctica, se sugiere que los participantes compartan con sus compañeros las listas de acciones que cada uno elaboró.

Con la lista de acción, se construye la ruta de acompañamiento. Para su diseño, se sugiere tomar en cuenta los formatos del anexo 1: "Recolección de información para brindar acompañamiento" y "Registro de visitas": el primer formato tiene la finalidad de recuperar información sobre el docente al que el personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección brindará acompañamiento, para ello se sugiere que exista un espacio de sensibilización con el docente en el que la reciprocidad deberá ser un elemento clave, a fin de identificar los aspectos de mejora de su práctica y registrar las expectativas de los docentes sobre el acompañamiento que van a recibir (en el punto: Previo a la primera visita) y los cambios transitados al finalizar la visita (en el punto: Posterior a la primera visita); en el segundo formato se anotará la finalidad del acompañamiento (en la columna: Meta de la sesión de acompañamiento) y los ámbitos de acompañamiento. Se sugiere llenar este formato en cada sesión, de acuerdo con los diferentes contenidos o intenciones a abordar.

[6] En Conalep algunas de las denominaciones para este perfil son: coordinador ejecutivo, líder académico, jefes de proyecto de formación técnica.

[7] Estos elementos se presentan al final de cada sesión con el fin de que el coordinador y los participantes los tengan presentes.

Sobre el abordaje de los contenidos y las actividades del taller

¿Qué tipo de actividades se pueden desarrollar durante el taller?

Para el desarrollo de cada sesión, se plantea como ruta de aprendizaje la espiral reflexiva de Smyth (1991) en la que se promueve la reflexión individual y colectiva desde cuatro momentos:

1. *Descripción*. Consiste en describir la experiencia en la labor cotidiana a fin de traerla a un nivel concreto y consciente para explicitar y visibilizar los aspectos de la práctica susceptibles de ser valorados.
2. *Resignificación*. Es tomar conciencia de aspectos a revisar acuciosamente en la acción y las formas para hallar nuevos significados a lo realizado en la práctica.
3. *Comparación*. Se refiere a compartir con otros sus propios descubrimientos y reflexiones con el fin de rescatar las mejores prácticas.
4. *Reconstrucción o transformación*. Consiste en la elaboración de propuestas de manera individual o colectiva con el propósito de buscar un proceso permanente de mejora continua.

Contenidos

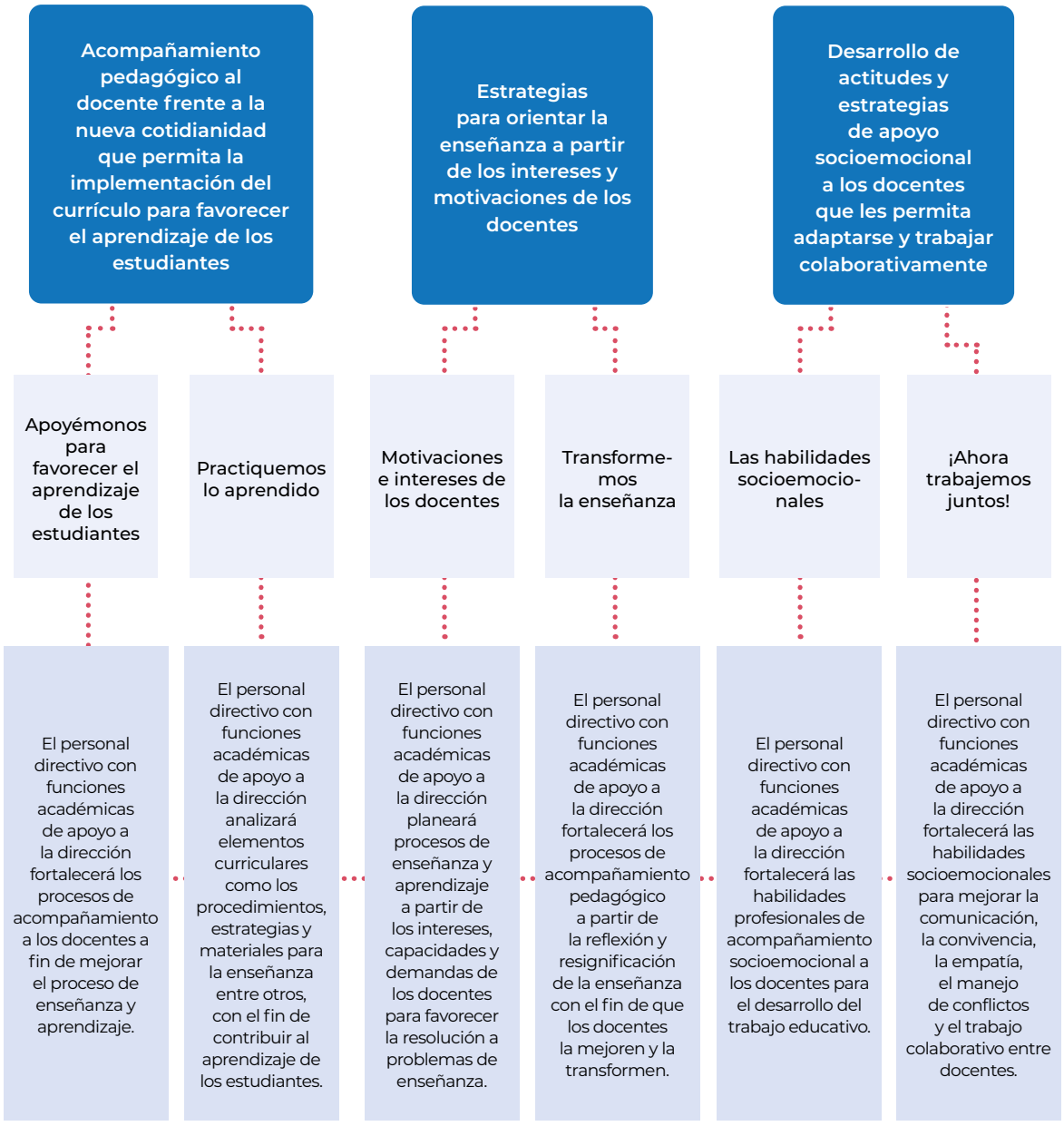
Los contenidos que se definieron para trabajar en el taller y en la bitácora son el resultado del ejercicio de problematización de la práctica y de los retos que enfrenta el personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección.

La selección de los contenidos define el asunto a trabajar en la IF, que para este caso es favorecer un acompañamiento pedagógico a los docentes del plantel, contar con estrategias para gestionar las emociones, trabajar de manera colaborativa con los actores escolares, conocer los intereses y las motivaciones de los docentes y reorientar la enseñanza e implementar el currículo para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.

De esta manera, se seleccionaron tres contenidos: 1. desarrollo de actitudes y estrategias de apoyo socioemocional a los docentes que les permita adaptarse y trabajar colaborativamente; 2. estrategias para orientar la enseñanza a partir de intereses y motivaciones del personal docente; y 3. acompañamiento pedagógico al docente que permita la implementación del currículo para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.

Cada contenido se aborda en dos sesiones con la finalidad de movilizar los conocimientos, saberes, habilidades y actitudes del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección. Para identificar la intención de cada sesión y abarcar la totalidad del contenido, se tuvo como referente el marco de saberes en el que se analizaron las situaciones problemáticas, las orientaciones para la problematización, los aspectos de mejora y algunas fuentes para apoyar la definición de contenidos. El resultado de este análisis se puede observar en la figura 2.1.

Figura 2.1 Contenidos y sesiones del taller Reflexiones para mejorar el acompañamiento al docente*



* La información contenida representa una esquematización de los contenidos, las sesiones y las intenciones de cada sesión que se abordarán en el taller y la bitácora. Cabe mencionar que no existe un orden preestablecido entre los contenidos y las sesiones.

Fuente: elaboración propia.

Para el desarrollo de cada sesión se proponen momentos de recuperación de las experiencias de los participantes, a fin de promover la construcción de saberes a partir del diálogo reflexivo. Cabe destacar que esta propuesta es enunciativa, más no limitativa y es deseable que el personal que brinde acompañamiento pedagógico (coordinador) realice los ajustes necesarios en función de la dinámica y el contexto de cada grupo.

Para llevar a cabo las sesiones de trabajo, se plantean seis elementos que le ayudarán en su desarrollo:

Tabla 2.2 Elementos que conforman las sesiones

	Intención de la sesión: comprende la meta a lograr en cada una de las sesiones.
	Actividades de vinculación: recuperación del trabajo realizado en las sesiones de la bitácora para afianzar los aprendizajes de cada sesión del taller.
	Justificación: enunciado que resalta la importancia de lo que se trabaja en la sesión.
	Actividades sugeridas: propuesta de actividades donde se promueve el intercambio de saberes, conocimientos y experiencias que favorecen la reflexión individual y colectiva a través de la espiral reflexiva de Smyth (1991).
	Lista de acciones: producto final de las sesiones que es empleado para la construcción de la ruta de acompañamiento.
	Materiales de apoyo sugeridos: recursos literarios, videos, casos, materiales, entre otros, que pueden emplearse para el desarrollo del taller.

Fuente: elaboración propia.

Sesiones del taller

Sesión 1. Apoyémonos para favorecer el aprendizaje de los estudiantes

	El personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección fortalecerá los procesos de acompañamiento a los docentes a fin de mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.
	Para reforzar el tema del acompañamiento pedagógico, se sugiere rescatar lo visto en el apartado "Hablemos de...", correspondiente a la sección 1. "Apoyémonos para favorecer el aprendizaje de los estudiantes" de la bitácora, donde recuperarán los modelos de acompañamiento para la reflexión del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección.
	El acompañamiento pedagógico brinda la posibilidad de interlocución y retroalimentación en el proceso de formación de los docentes, por lo que el fortalecimiento de éste permite orientar la enseñanza y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
	Actividades.

Fase Smyth (1991)	Actividad
Descripción	Para iniciar la sesión, se recomienda enfatizar que la tarea del acompañamiento enriquece los procesos formativos de toda la comunidad escolar, su finalidad es apoyar y facilitar el desarrollo profesional de los docentes que forman parte de un plantel. En este primer momento, se busca que los participantes describan desde su experiencia su labor cotidiana de acompañamiento en función de lo que ellos interpretan que es. Para esto, puede realizar las siguientes actividades: Solicite a los participantes que formen equipos en donde platiquen sobre su concepción de acompañamiento (¿qué entienden por acompañamiento?), las actividades que realizan con otros para llevarlo a cabo, los retos o dificultades que enfrentan y su percepción sobre su labor. Se invita a que registren las respuestas. Después, pueden presentar a sus compañeros la información que registraron en la entrevista. A partir de la información que se obtuvo, se sugiere que analicen su registro específicamente en el tema de las "Acciones de acompañamiento que realizan mis compañeros", con el fin de que identifiquen las que realizan con otros actores escolares e indiquen con una *X* aquellas que son similares o diferentes respecto a su práctica. Para ordenar el análisis, se propone emplear el siguiente formato:

→

Fase Smyth (1991)	Actividad

Acciones de acompañamiento que realizan mis compañeros

Acción	Similar	Diferente

<table>
<tr><th>Fase Smyth (1991)</th><th>Actividad</th></tr>
<tr><td>
Resignificación</td><td>
Una vez que identificaron las acciones que realizan, solicite a los participantes que recuperen la información sobre los modelos de acompañamiento que se solicitan en el apartado “Hablemos de...” correspondiente a la sección 1. “Apoyémonos para favorecer el aprendizaje de los estudiantes” de la bitácora. Con los datos recolectados, pida a los participantes que, de manera individual, identifiquen el modelo de acompañamiento que brindan a los docentes, junto con otros actores que forman parte de la comunidad escolar.

Para esto se recomienda emplear el siguiente formato:

<table>
<tr><th>Modelos de acompañamiento</th><th>¿Cómo lo realizo?</th><th>¿Por qué?</th></tr>
<tr><td>Como relación terapéutica o apoyo a las relaciones personales.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Como servicio técnico.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Como cierre del proceso de formación y habilitación profesional.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Como proceso de mutua formación y retroalimentación.</td><td></td><td></td></tr>
</table>

Basado en las respuestas anteriores, solicite a los participantes que identifiquen en qué ámbito realizan ese tipo de acompañamiento. Para ello, es importante hacer la lectura de Vezub y Alliaud (2012) que se encuentra en los materiales de apoyo.

Para registrar la información de los participantes, se propone el siguiente formato:

Ámbitos del acompañamiento:

<table>
<tr><th></th><th>Interpersonal</th><th>Pedagógico-didáctico</th><th>Desarrollo profesional</th><th>Vínculo con la comunidad</th></tr>
<tr><td>Acciones que realizó...</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>¿Cómo las realizó?</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Fase Smyth (1991)</th><th>Actividad</th></tr>
<tr><td></td><td>Para analizar la información, se sugiere que los participantes identifiquen, en equipo, las acciones que realizan y cómo las realizan, a partir de las siguientes preguntas:

1. ¿En qué ámbito enfocan su atención?
2. ¿Qué necesitan atender?
3. ¿Cuáles dificultades han tenido para atender algún ámbito de acompañamiento?
4. ¿Cómo lo podrían atender?</td></tr>
<tr><td>
Comparación</td><td>Con el fin de sintetizar lo compartido sobre los ámbitos de acompañamiento, se sugiere solicitar que los participantes identifiquen las semejanzas y diferencias en las acciones que realizan por cada ámbito. Para ello, se propone utilizar los siguientes recuadros:

<table><tr><th>Semejanzas entre las acciones que realizan sus colegas con las que realiza con otros actores educativos en los distintos ámbitos de acompañamiento.</th><th>Diferencias que encuentra entre las acciones que realizan sus colegas con las que realiza con otros actores educativos en los distintos ámbitos de acompañamiento.</th></tr><tr><td></td><td></td></tr></table></td></tr>
<tr><td>
Reconstrucción</td><td>A partir de lo comentado en los equipos, es posible que el personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección pueda reconocer y valorar si las acciones que realiza fortalecen el acompañamiento a los docentes.

Para concluir con la sesión, se recomienda solicitar a los participantes que reflexionen sobre lo siguiente:

• ¿Qué otras acciones puede realizar, junto con otros actores educativos, para acompañar a los docentes en los diferentes ámbitos?
• A partir de lo anterior, ¿qué puede mejorar en su práctica para acompañar a los docentes en los diferentes ámbitos?</td></tr>
</table>

Lista de acciones

Para elaborar la ruta de acompañamiento, solicite al personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección que construya una lista de acciones que le ayuden a reconocer, valorar y proponer prácticas para fortalecer el acompañamiento a los docentes. Se sugiere tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. Título de la lista de acciones, es decir, el contenido al que hacen referencia las acciones.
2. Enlistar lo que buscan mejorar de su práctica de acompañamiento.
3. Considerar el tiempo, los materiales y la organización de las acciones que plantee.

Solicite a los participantes la presentación de la lista de acciones que elaboraron y cierre la sesión enfatizando la importancia de fortalecer los procesos de acompañamiento a los docentes.

Materiales de apoyo sugeridos

Para realizar la sesión 1, se sugiere apoyarse de la lectura sobre encuestas o artículos publicados en diferentes fuentes acerca del tema, tales como:

El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles[8]

En este documento se expone un marco de referencia y orientación para la formulación de acciones de desarrollo profesional de los docentes, a partir del acompañamiento. Este texto es un referente fundamental para mejorar su labor como personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección (Vezub y Alliaud, 2012).

Modelo de acompañamiento pedagógico en Guatemala: herramientas y orientaciones para el asesor pedagógico

En el capítulo III de este libro se exponen algunas herramientas y su empleo para asesorar a los docentes en la mejora de las prácticas pedagógicas, incluye la explicación de cada una y un ejemplo para implementarlas. Estas herramientas las puede emplear para mejorar su labor como acompañante académico de los docentes (Mineduc, 2018).

[8] Las referencias electrónicas completas de los materiales cuyo nombre aparece en azul están citadas en el apartado de Referencias al final de este documento.

Sesión 2. Las habilidades socioemocionales

	El personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección fortalecerá las habilidades profesionales de acompañamiento socioemocional a los docentes para el desarrollo del trabajo educativo.
	Para esta sesión, se recomienda que solicite a los participantes la revisión de la bitácora en su apartado "Para registrar..." correspondiente a la sección 2. "¿Y cómo nos sentimos?", donde podrá fortalecer la reflexión al recuperar los momentos en los que su trabajo con la comunidad escolar se vio influido por cuestiones emocionales y las implicaciones que esto tuvo en el desarrollo del proceso académico.
	El desarrollo de habilidades socioemocionales en el plantel aporta significativamente al trabajo educativo en los docentes. Éstas influyen en la consolidación del plantel como un espacio donde se adquieren valores, habilidades interpersonales y hábitos que les permitan convivir en comunidad; además como un espacio de paz e interacción positiva.
	Actividades.

	Actividad
Descripción	Para iniciar la sesión, se sugiere que los participantes identifiquen, describan y analicen, de manera individual, las emociones que han vivido en una situación problemática que impida, por ejemplo, el desarrollo del trabajo educativo, el trabajo colaborativo en el aula, la consolidación de ambientes propicios para el aprendizaje, etcétera; cómo se desarrollaron, qué aprendizajes les deja y cómo se reflejan en la comunidad escolar. Para fortalecer la actividad se recomienda hacer la lectura de Zoro y Castro (2016) que se encuentra en los materiales de apoyo. Con la finalidad de analizar la lectura, se sugiere solicitar a los participantes que respondan de manera individual las siguientes preguntas: 1.¿De qué modo escucha las aspiraciones de los docentes? (Lo hace atentamente, realiza informes, reportes, atiende intereses, etcétera). 2.¿Cómo puede impulsar espacios para que los docentes hablen de sus emociones? 3.¿Qué emociones predominan en la comunidad escolar? 4.De qué manera aborda los conflictos en el plantel? 5.¿Cómo retroalimenta a los docentes frente a situaciones problemáticas?

<table>
<tr><th></th><th>Actividad</th></tr>
<tr><td>
Resignificación</td><td>Para esta actividad, se propone dar lectura y análisis a Gutiérrez y Buitrago (2019), que se encuentra en los materiales de apoyo.

A continuación, reflexionen en equipo sobre las habilidades socioemocionales como una gama de competencias que abarca procesos emocionales y habilidades sociales para generar ambientes sanos y seguros. Guíe la reflexión a partir de las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo las entiende?
2. ¿Por qué es importante reconocerlas para la formación integral y el acompañamiento a los docentes?
3. ¿Cómo las puede fortalecer en su práctica?
4. ¿Cómo las dirige en la participación de la comunidad escolar?</td></tr>
<tr><td>
Comparación</td><td>Enseguida, organice a los participantes para que, en conjunto, reflexionen, rescaten, compartan y comparen sus prácticas en torno a las habilidades socioemocionales que se muestran a continuación:

1. Establecer y mantener relaciones satisfactorias con los demás.
2. Tomar conciencia de sus sentimientos en el momento en que se experimentan.
3. Trabajar colaborativamente.
4. Motivarse y motivar a los docentes hacia el logro de metas para su comprensión.
5. Dominar impulsos para lograr objetivos.

Para ello, pídales que trabajen en el siguiente cuadro comparativo:

<table>
<tr><th colspan="4">Habilidad socioemocional</th></tr>
<tr><td>¿Cómo la pongo en práctica?</td><td>¿Cómo lo hace mi compañero?</td><td>¿Cómo puedo fortalcer su implementación?</td><td>¿Qué debo mejorar?</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

→

	Actividad
Reconstrucción	Una vez que han reflexionado en conjunto, divida en equipos a los participantes y pida que analicen sobre la contribución de las habilidades socioemocionales a fin de resolver problemáticas en el aula. • Lograr un mejor desempeño académico. • Generar un clima escolar positivo. • Consolidar ambientes propicios para el aprendizaje. Cada equipo lo puede trabajar a partir de las siguientes preguntas: 1. ¿Cómo coordina acciones entre la comunidad escolar para desarrollar, fortalecer o impulsar las habilidades socioemocionales? 2. ¿De qué manera las habilidades socioemocionales contribuyen a la convivencia armónica en el plantel? 3. ¿Cómo puede mejorar su uso para resolver las problemáticas que se presenten en el aula?

Lista de acciones

Para elaborar la ruta de acompañamiento, solicite al personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección que construya una lista de acciones para reconocer, valorar y proponer prácticas para fortalecer las habilidades profesionales de acompañamiento socioemocional. Se sugiere tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. Título de la lista de acciones, es decir, el contenido al que hacen referencia las acciones.
2. Enlistar lo que buscan mejorar de su práctica respecto a las habilidades socioemocionales.
3. Considerar el tiempo, los materiales y la organización de las acciones que plantee.

Solicite a los participantes la presentación de la lista de acciones que elaboraron y cierre la sesión enfatizando la importancia de fortalecer las habilidades profesionales de acompañamiento socioemocional de los docentes.

Materiales de apoyo sugeridos

Para realizar la sesión 2, se sugiere apoyarse de la lectura sobre encuestas o artículos publicados en diferentes fuentes acerca del tema, tales como:

Habilidades socioemocionales en las comunidades educativas: aportes para la formación integral de las y los docentes[9]

Las autoras analizan y describen los roles de las emociones y de las habilidades socioemocionales en el proceso de conformación de una comunidad educativa. El trabajo que se presenta promueve la reflexión sobre la complejidad de los procesos de aprendizaje y brinda aportes para ampliar la perspectiva en la formación docente (Aristulle y Paoloni, 2019).

Las habilidades socioemocionales de los docentes: herramientas de paz en la escuela

Las autoras hacen una revisión teórica respecto a cómo las habilidades socioemocionales inciden en la gestión de los ambientes de paz en la escuela, a través de factores como el clima de aula, el conflicto escolar y las relaciones interpersonales entre la comunidad escolar (Gutiérrez y Buitrago, 2019).

La escucha

Las autoras exponen la escucha como una habilidad socioemocional que debe fortalecerse en el liderazgo para la mejora de la convivencia escolar. De acuerdo con ellas, la capacidad para escuchar depende de la articulación de seis elementos, cuya propuesta invita a reflexionar entre los equipos directivos y los docentes (Zúñiga y Campos, 2016).

¿Cómo puedo gestionar las emociones?

Las autoras presentan cuatro aspectos para comprender las emociones de los líderes en las escuelas. Mencionan la importancia de liderar para aceptar las emociones de la comunidad escolar como algo natural en el liderazgo escolar. Plantean que, una vez que los líderes se abren a sus propias emociones y se conectan con las emociones de los demás, cuando escuchan atentamente las aspiraciones e ideas de los pares, sus esfuerzos cambian desde dirigir hacia permitir (Zoro y Castro, 2016).

[9] Las referencias electrónicas completas de los materiales cuyo nombre aparece en azul están citadas en el apartado de Referencias al final de este documento.

Sesión 3. ¡Ahora trabajemos juntos!

	El personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección fortalecerá las habilidades socioemocionales para mejorar la comunicación, la convivencia, la empatía, el manejo de conflictos y el trabajo colaborativo entre docentes.
	Para reforzar el tema de la convivencia, se sugiere rescatar lo visto en el apartado "Hablemos de..." en la bitácora, referente a la cooperación profesional correspondiente a la sección 3. "Enfrentemos juntos los retos actuales", donde se describen algunos aspectos de la cooperación profesional que pueden ser abordados para que el personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección pueda reflexionar sobre este tema y su impacto para la convivencia en el plantel.
	Un ambiente de armonía en el plantel se refleja en las relaciones de respeto, solidaridad y trabajo colaborativo, por lo que se genera un ambiente propicio para la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.
	Actividades.

	Actividad
Descripción	Para introducir el tema de la sesión, se sugiere reflexionar sobre la importancia de la convivencia escolar y su impacto en el desarrollo de habilidades socioemocionales por parte de los integrantes que conforman el plantel. Para ello, se sugiere la lectura del capítulo dos "Convivencia escolar: un tema emergente de investigación educativa en México" del libro *Convivencia, disciplina y violencia en las escuelas 2002-2011*, que encontrará en los materiales de apoyo. Con la finalidad de analizar la lectura, se propone solicitar a los participantes que respondan de manera individual las siguientes preguntas: 1. A partir de los dos enfoques generales para abordar la convivencia, ¿qué tipo de convivencia se promueve en el plantel? 2. En el acompañamiento a los docentes, ¿qué acciones realiza para mejorar la convivencia escolar? 3. En el acompañamiento a los docentes, ¿cómo ha apoyado a los docentes en algún problema relacionado con la convivencia escolar? A continuación, pida a los participantes que trabajen en las nociones de comunicación, empatía, manejo de conflictos y trabajo colaborativo como rasgos de la convivencia escolar. Puede guiar la reflexión a partir de las siguientes preguntas: 1. ¿Por qué es importante reconocer los rasgos de la convivencia escolar en el plantel?

	Actividad
	2. En el acompañamiento a los docentes, ¿cómo favorece estos rasgos en las relaciones entre docentes-estudiantes y entre docentes? 3. En el acompañamiento a los docentes, ¿qué retos enfrenta para favorecer los rasgos de la convivencia escolar?, ¿cómo ha apoyado a los docentes en algún problema relacionado con la convivencia escolar? Una vez que se favoreció la reflexión sobre las nociones, se abordará cada una de ellas. En un primer momento se planteará la comunicación docente en el manejo de conflictos.
Resignificación	Solicite a los participantes que observen el video *Comunicación docente*, que encontrará en los materiales de apoyo. En él se muestra la definición de la comunicación y su importancia, así como algunas sugerencias para que la comunicación entre docentes y estudiantes sea efectiva. Una vez observado el video, invite a los participantes a dialogar sobre la comunicación didáctica de los docentes en el aula, las características de su comunicación en el aula, los retos que enfrentan y el apoyo que se les ha brindado. Basado en las respuestas anteriores, solicite a los participantes leer el siguiente fragmento de una situación relacionada con el mismo tema: **Problemática 1** "Ahmed es un niño inquieto que molesta en clase. Cuando el profesor manda trabajo para hacer en clase, él se dedica a incordiar a los compañeros y no realiza nunca el trabajo. El profesor está constantemente llamándole la atención para que trabaje, pero a él le da igual y sigue sin trabajar e incordiando a los compañeros" (Martorell, 2008: 49). Para analizar el fragmento, solicite a los participantes que de manera individual respondan a las siguientes preguntas: 1. ¿Qué características de la comunicación observó en el docente del fragmento? 2. ¿Cómo se puede solucionar esta problemática? 3. ¿De qué manera apoyaría a los docentes a resolver este tipo de situaciones? 4. ¿Por qué sugiere esa solución? Para continuar con la actividad, solicite a los participantes que en equipos compartan alguna experiencia o eventos en los que exista un problema o conflicto relacionado con la falta de comunicación entre docentes y estudiantes o entre docentes. Para este último, también puede emplear la siguiente situación:

	Actividad
	Problemática 2 En la reunión "Resultados de aprendizaje del primer parcial en Matemáticas", el coordinador de academia comenta que los docentes A y B son aquellos que tienen los resultados de aprendizaje más bajos, el promedio de los estudiantes es 6. A decide hablar con B respecto a la situación. A: Te dije que, en la escala de valoración, el examen iba a contar más que los ejercicios. B: En eso no quedamos, no sé por qué decidiste al último momento que el examen era la evidencia más importante de aprendizaje y no me lo consultaste. A: Claro que te lo dije. El tono de la conversación se va elevando. B: No sé qué me estás diciendo. A: ¡Qué! ¿Acaso no te acuerdas? Para analizar la situación, se sugiere que los participantes en equipo discutan sobre el problema planteado, a partir de las siguientes preguntas: 1. ¿Cuál es el principal problema entre los docentes? 2. ¿Cómo se puede resolver el conflicto? Dentro de su práctica, como personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección, ¿ha presenciado algún conflicto similar? Si es el caso, ¿cómo ha apoyado a los docentes a solucionarlo?, ¿por qué ha sugerido esas soluciones?, y ¿cómo puede mejorar la resolución de conflictos?
Comparación	Para sistematizar lo compartido en equipos sobre las problemáticas anteriores, puede emplear los siguientes recuadros: Cómo resuelven los colegas este tipo de problemáticas...

	Actividad
	Qué diferencias encuentra entre sus soluciones y las acciones que usted realizó para solventar este tipo de problemáticas. ¿Qué otras acciones puede realizar para apoyar a los docentes en la solución de problemas de convivencia entre estudiantes y entre docentes? ¿Qué puede mejorar?

	Actividad
	A partir de las respuestas de los equipos y de las problemáticas anteriores, es importante considerar la empatía y el trabajo colaborativo para relacionarse con los demás y fomentar una sana convivencia en los planteles. La empatía es la habilidad de escuchar, entender y compartir con otros, es la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Para abordar la empatía, se sugiere recuperar las problemáticas 1 y 2 con el fin de responder las siguientes preguntas: **Problemática 1** 1. ¿Qué le está pasando a Ahmed? 2. ¿Por qué su desinterés hacia el trabajo en clase? 3. ¿Hemos solicitado ayuda para que nos apoyen a trabajar con la o el estudiante? **Problemática 2** 1. ¿Qué les sucedió a los docentes?, ¿por qué se generó el conflicto? 2. ¿Cómo podrían trabajar de manera colaborativa en la asignación de promedios? 3. En el acompañamiento a los docentes, ¿cómo ha apoyado en favorecer el trabajo colaborativo entre los docentes? Para reforzar el tema de trabajo colaborativo, se sugiere rescatar lo revisado en el apartado "Hablemos de..." de la bitácora, sobre cooperación profesional, correspondiente a la sección 3. "Enfrentemos juntos los retos actuales", donde se describen algunos aspectos del contenido que pueden ser abordados para la reflexión del personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección.
 Reconstrucción	A partir de lo comentado hasta ahora, es posible que el personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección pueda reconocer y valorar si las acciones que realiza favorecen las habilidades socioemocionales para mejorar la comunicación, la convivencia, la empatía, el manejo de conflictos y el trabajo colaborativo entre docentes. Para finalizar la sesión, solicite a los participantes que realicen un ensayo a partir de las siguientes preguntas: Dentro de su práctica como personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección: 1. ¿Qué acciones puede llevar a cabo para apoyar a los docentes en la resolución de problemáticas y para fomentar una sana convivencia en el plantel? 2. ¿Cómo puede implementarlas? 3. ¿Qué necesita?

	Actividad
	Solicite a los participantes la presentación de algunos ensayos, a fin de compartir lo aprendido. Cierre la sesión enfatizando la importancia de las habilidades socioemocionales para mejorar la comunicación, la convivencia, la empatía, el manejo de conflictos y el trabajo colaborativo.

Lista de acciones

Para elaborar la ruta de acompañamiento, solicite al personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección que construya una lista de acciones para reconocer, valorar y proponer prácticas que favorezcan sus habilidades socioemocionales para mejorar la comunicación, la convivencia, la empatía, el manejo de conflictos y el trabajo colaborativo entre docentes. Se sugiere tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. Título de la lista de acciones, es decir, el contenido al que hacen referencia las acciones.
2. Enlistar lo que busca mejorar de su práctica de este contenido.
3. Considerar el tiempo, los materiales y la organización de las acciones que plantee.

Solicite a los participantes la presentación de la lista de acciones que elaboraron y cierre la sesión enfatizando la importancia de fortalecer sus habilidades socioemocionales a fin de mejorar la convivencia y el trabajo colaborativo.

Materiales de apoyo sugeridos

Para realizar la sesión 3, se sugiere apoyarse de la lectura sobre encuestas o artículos publicados en diferentes fuentes acerca del tema, tales como:

Comunicación docente [10]

Es un video que muestra la definición de la comunicación y su importancia en el contexto del aula (Anaya, 2014).

Convivencia, disciplina y violencia en las escuelas 2002-2011

En este libro encontrará los conocimientos generados respecto a la temática de la convivencia, la violencia escolar, la discapacidad y la discriminación que acontece en el espacio escolar. Los textos que lo conforman los puede emplear como un referente y soporte para el desarrollo de esta temática (Furlán y Spitzer, 2013).

[10] Las referencias electrónicas completas de los materiales cuyo nombre aparece en azul están citadas en el apartado de Referencias al final de este documento.

Convivencia escolar: casos y soluciones

Es un material de consulta que describe diferentes casos relacionados con el clima de aula y ofrece orientaciones para apoyar a resolver dichas problemáticas (Martorell, 2008).

¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?: trabajar unidos para mejorar

Esta breve obra, de la que se recomienda el capítulo 3 "Escuelas totales", pretende "proporcionar al profesorado un material práctico sobre cómo preocuparse por lo que realmente merece la pena luchar en las escuelas, sin dejarse arrastrar por las retóricas vacías o incluso peligrosas que hay bajo muchas de las reformas educativas de su momento y sin por eso adoptar una actitud meramente positiva. Adopta una posición práctica sin que ello signifique abandonar el análisis serio de las condiciones de trabajo del profesorado, a la vez que ofrece una visión teórica rica y sugerente con la que poder pensar los problemas e imaginar actuaciones. Los autores se basan para ello en dos conceptos básicos: lo que llaman profesores y escuelas totales" (Fullan y Hargreaves, 1997).

Orientaciones para la formación docente y el trabajo en aula aprendizaje colaborativo

El objetivo de este texto es "generar, sintetizar y movilizar evidencia comparada internacional para informar los procesos de decisión a nivel de sistema escolar y también de la sala de clases, con vistas a responder ¿cuáles son aquellas prácticas pedagógicas que hacen que la enseñanza logre transformarse en aprendizaje?, considerando que profesores y profesoras cumplen un rol insustituible, pues día a día son los encargados de promover, apoyar y guiar el proceso de aprendizaje de nuestros jóvenes" (Vaillant y Manso, 2018).

Sesión 4. Las motivaciones e intereses de los docentes

	El personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección planeará procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de los intereses, capacidades y demandas de los docentes para favorecer la resolución a problemas de enseñanza.
	Para el desarrollo de esta sesión se propone que los participantes recuperen los apartados "Para registrar..." y "En retrospectiva" de la bitácora, correspondientes a la sección 4. *"¿Y qué pasa con las motivaciones e intereses de los docentes?"*.
	La planeación de los procesos de enseñanza y aprendizaje parte de la previsión de necesidades y soluciones en el aula, por lo que el acompañamiento y fortalecimiento de ésta aportará elementos significativos a la práctica de los docentes.
	Actividades.

	Actividades
Descripción	Invite a los participantes a leer el siguiente caso: Para entrar a un concurso de propuestas en la resolución de problemáticas del proceso de enseñanza, Gabriela, directora de un plantel de la ciudad de México, solicitó a los docentes una serie de trabajos para el primer y segundo trimestre. El primer reto fue la creación de grupos de trabajo. Si se daba libertad al docente, los grupos podrían quedar muy homogéneos y desequilibrados. Por otra parte, si un profesor imponía la composición del grupo, era probable que existieran serias desavenencias que impedirían un buen trabajo en grupo. El segundo reto era la coordinación entre grupos, llegar a acuerdos y programar el trabajo de cada uno de ellos durante los meses. Antes de finalizar el primer trimestre, Gabriela se dio cuenta de que la mayoría de los grupos no funcionaban. Estaban poco cohesionados, no se entendían, no llegaban a acuerdos, no planificaban el trabajo. Les costaba generar el material que se les solicitaba en los plazos acordados. Intuía que sólo uno o dos miembros del grupo habían trabajado en ello. Invirtió un par de sesiones en enseñar cómo trabajar en grupo, cómo programar el trabajo y cómo repartir las responsabilidades, sin mucho éxito aparente.

<table>
<tr><th></th><th>Actividades</th></tr>
<tr><td></td><td>Una vez leído el caso, solicite a los participantes que elaboren, de manera individual, un plan de acción como alternativa para comprender la situación, analizar las opciones y determinar qué es lo mejor para los docentes. El plan de acción puede comprenderse a partir de lo siguiente:
• ¿Qué puede hacer en el lugar de Gabriela?
• ¿Cuáles de sus prácticas pueden apoyar a Gabriela?
• ¿Qué alternativas propone ante la situación de Gabriela?
• ¿Por qué sus alternativas serían la solución?</td></tr>
<tr><td>
Resignificación</td><td>Motive a los participantes a elaborar una lista sobre los intereses, capacidades y demandas de su práctica para brindar resolución a problemas de enseñanza, así como los intereses, capacidades y demandas que reconocen en los docentes.
Se pueden guiar del siguiente ejemplo:
<table><tr><th colspan="3">Personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección</th></tr><tr><td>Interés</td><td>Capacidades</td><td>Demandas</td></tr><tr><td>1.
2.
3.</td><td>1.
2.
3.</td><td>1.
2.
3.</td></tr></table>
<table><tr><th colspan="3">Docentes del plantel</th></tr><tr><td>Interés</td><td>Capacidades</td><td>Demandas</td></tr><tr><td>1.
2.
3.</td><td>1.
2.
3.</td><td>1.
2.
3.</td></tr></table>
Una vez concluidas las listas, invite a que sean expuestas y compartidas entre los participantes. Plantee la siguiente pregunta como guía de reflexión:
• ¿Cómo su práctica permite el acompañamiento a los docentes para brindar resolución a problemas de enseñanza?</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th></th><th>Actividades</th></tr>
<tr><td>
Comparación</td><td>Para el desarrollo de esta sesión, solicite a los participantes la revisión y el análisis del texto de Gutiérrez et al. (2006) sobre el síndrome de burnout.

Una vez analizado el texto, retome el caso de la directora Gabriela.

Organice a los participantes por parejas para que trabajen sobre las posibles causas del síndrome burnout en los docentes. Se puede guiar del siguiente ejemplo:

<table>
<tr><th colspan="2">Yo</th><th colspan="2">Compañero</th></tr>
<tr><td>Aspectos fundamentales</td><td>¿Cómo prevengo?</td><td>Aspectos fundamentales</td><td>¿Cómo previene?</td></tr>
<tr><td>Agotamiento emocional

1.

2.

3.</td><td></td><td>Agotamiento emocional

1.

2.

3.</td><td></td></tr>
<tr><td>Despersonalización

1.

2.

3.</td><td></td><td>Despersonalización

1.

2.

3.</td><td></td></tr>
<tr><td>Baja realización personal

1.

2.

3.</td><td></td><td>Baja realización personal

1.

2.

3.</td><td></td></tr>
</table>

Enseguida, pida que analicen sus respuestas y reflexionen en torno a las siguientes preguntas:

• ¿Qué rescata de la práctica de su compañero?
• ¿Cuál es la opinión de su compañero sobre las opciones de prevención que usted eligió?
• ¿Cuáles son las mejores prácticas para prevenir el síndrome de burnout en docentes?</td></tr>
</table>

	Actividades
Reconstrucción	Finalmente, solicite a los participantes que busquen alternativas para mejorar el acompañamiento a los docentes sobre la resolución de problemas en la enseñanza. Invite a que recuperen los intereses, capacidades y demandas de los docentes. Alternativas de mejora

Lista de acciones

Para elaborar la ruta de acompañamiento, solicite al personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección que construya una lista de acciones para reconocer y valorar si las acciones que realiza fortalecen de manera efectiva la planeación de los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de los intereses, capacidades y demandas de los docentes, lo cual derive en la resolución a problemas de enseñanza y en el acompañamiento a los docentes. Se sugiere tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. Título de la lista de acciones, es decir, el contenido al que hacen referencia las acciones.
2. Enlistar lo que buscan mejorar de su práctica de este contenido.
3. Considerar el tiempo, los materiales y la organización de las acciones que plantee.

Solicite a los participantes la presentación de la lista de acciones que elaboraron y cierre la sesión enfatizando la importancia de conocer las motivaciones y los intereses de los docentes.

Materiales de apoyo sugeridos

Para realizar la sesión 4, se sugiere apoyarse de la lectura sobre encuestas o artículos publicados en diferentes fuentes acerca del tema revisado, tales como:

Síndrome de *burnout*[11]

Este texto habla del síndrome de *burnout*, trastorno muy frecuente que hoy en día es cada vez más conocido y diagnosticado. Implica casi siempre a profesionales que requieren un contacto directo con las personas y que tienen una filosofía humanística del trabajo; pero por desgracia no sólo afecta al personal que lo padece; sino que secundariamente afecta también a los usuarios que son atendidos por los que lo sufren como estudiantes de docentes y directivos afectados (Gutiérrez *et al.*, 2006).

Claves para favorecer la motivación de los profesores ante los retos educativos actuales

En este artículo se analizan las cualidades de la profesión docente (sus posibilidades de generar alta motivación intrínseca) y las tensiones en estos tiempos se viven en esta profesión, en muchos casos, el llamado síndrome del profesor quemado. Por otra parte, se proponen vías de acción que tanto el profesor como el contexto educativo, y en particular los directivos, pueden poner en marcha para elevar la moral de los profesores y, por tanto, la capacidad de innovación de los centros educativos (González, 2003).

La planeación de la enseñanza-aprendizaje, competencia que fortalece el perfil docente

La autora hace una investigación sobre la percepción que tiene el docente del impacto de la planeación en su proceso de enseñanza y aprendizaje bajo un enfoque por competencias (Morales, 2018).

[11] Las referencias electrónicas completas de los materiales cuyo nombre aparece en azul están citadas en el apartado de Referencias al final de este documento.

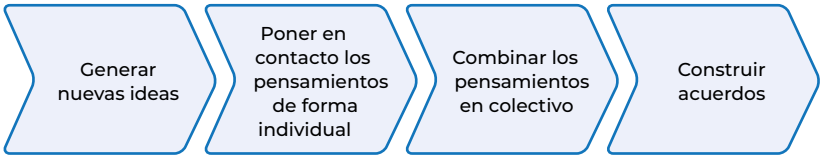
Sesión 5. Transformemos la enseñanza

	El personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección fortalecerá los procesos de acompañamiento pedagógico a partir de la reflexión y resignificación de la enseñanza con el fin de que los docentes la mejoren y la transformen.
	Para contribuir con la detección de orientaciones para apoyar a los docentes, se recomienda que solicite a los participantes la revisión de la bitácora en su apartado "Para registrar..." correspondiente a la sección 5. *"*Resignificar la enseñanza", donde se sugiere recuperar el registro que se realizó a partir de la reflexión propuesta por Smyth.
	La práctica docente se desenvuelve en contextos de constante cambio en diferentes ámbitos, tales como los sociales, familiares, tecnológicos y culturales. Lo cual implica no sólo una nueva forma de ejercer la profesión, sino que conduce a ajustar, modificar o ampliar los conocimientos, las habilidades y los saberes de los docentes con el fin de mejorar su práctica, por lo que brindar acompañamiento pedagógico puede ayudar a que la fortalezcan y enriquezcan.
	Actividades.

	Actividades
Descripción	Para comenzar la sesión, se recomienda que los participantes elaboren y reflexionen sobre el siguiente cuadro acerca del acompañamiento pedagógico.

¿Qué es?	¿Cómo lo hago?	¿Qué debo mejorar?

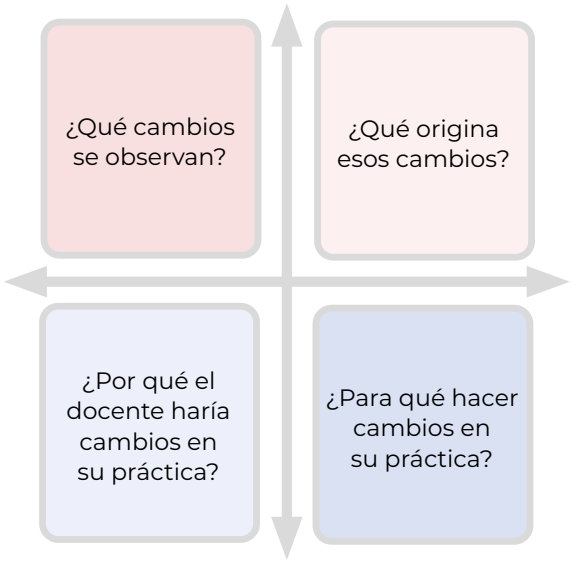
<table>
<tr><th></th><th>Actividades</th></tr>
<tr><td></td><td>A continuación, invite a que describan sus experiencias sobre los procesos de acompañamiento pedagógico que brindan a los docentes. Para ello, se sugiere que trabajen en equipos una lluvia de ideas que lleve el siguiente proceso:

 
</td></tr>
<tr><td>
Resignificación</td><td>Solicite que revisen el video El valor de resignificar, que se encuentra en los materiales de apoyo, con el fin de reconocer que los cambios conllevan oportunidades que se pueden aprovechar para realizar mejoras.

A partir de la información, pida que en equipos diseñen una planeación para acompañar al docente en el proceso de resignificación de su enseñanza. Pueden guiarse de la planeación que realizaron en la sección 5 de la bitácora o del siguiente ejemplo.

<table>
<tr><th>Formas de organizar y desarrollar la enseñanza y el aprendizaje</th><th>Rol del estudiante</th><th>¿Cómo son las actividades en el aula?</th><th>Criterios de valoración</th><th>Evidencias de logros</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Una vez completado el cuadro, invite a la reflexión sobre lo siguiente:
1. ¿Cómo el acompañamiento pedagógico puede resignificar el proceso de enseñanza del docente?
2. ¿De qué manera se puede acompañar al docente en este proceso de resignificación?</td></tr>
</table>

	Actividades
Comparación	A partir de las experiencias, de las actividades anteriores y del video, se recomienda que solicite de manera individual, la elaboración de un esquema que brinde orientaciones para acompañar a los docentes en los cambios que se presentan en su práctica.



Enseguida, pida que analicen los guiones a partir de un ejercicio de comparación en el que resalten semejanzas y diferencias de las orientaciones construidas.

Orientación	Semejanza	Diferencia	Elementos por fortalecer

	Actividades
Reconstrucción	A fin de mejorar las prácticas de acompañamiento pedagógico reflexionen sobre el siguiente esquema que brinda algunas preguntas para detectar otras orientaciones que puede utilizar para apoyar a los docentes en los procesos de resignificación. ¿Cómo se está diseñando la clase? Orientaciones que puede brindar: ¿Cómo se están trabajando los contenidos de enseñanza? Orientaciones que puede brindar: ¿El contenido de la clase se relaciona con las vivencias de los estudiantes en la nueva normalidad? Orientaciones que puede brindar: ¿Los recursos tecnológicos que se incluyen recuperan el propósito pedagógico del contenido de la clase? Orientaciones que puede brindar: ¿Con la evaluación propuesta se consiguió identificar el logro de aprendizajes? Orientaciones que puede brindar:

Lista de acciones

A partir de lo comentado en los equipos, es posible que el personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección pueda reconocer y valorar si las acciones que realiza fortalecen los procesos de acompañamiento pedagógico a partir de la reflexión y resignificación de la enseñanza con el fin de mejorar la práctica docente.

Para concluir con la sesión, se recomienda solicitar a los participantes que realicen una lista de acciones considerando los siguientes elementos:

1. Título de la lista de acciones, es decir, el contenido al que hacen referencia las acciones.
2. Enlistar lo que buscan mejorar de su práctica de este contenido.
3. Considerar el tiempo, los materiales y la organización de las acciones que plantee.

Solicite a los participantes la presentación de la lista de acciones que elaboraron y cierre la sesión enfatizando la importancia de resignificar la enseñanza.

Se sugiere enfatizar que la lista de acciones es elemental para el desarrollo de su ruta de acompañamiento.

Materiales de apoyo sugeridos

Para realizar la sesión 5, se sugiere apoyarse de la lectura sobre encuestas o artículos publicados en diferentes fuentes acerca deltema, tales como

Reflexión intencionada y sistemática: motor para la mejora de las prácticas pedagógicas[12]

En esta herramienta encontrará un protocolo para poner en práctica la reflexión de los docentes en la impartición de sus clases a través de examinar el interés y la participación de los estudiantes, el logro de los aprendizajes y en los ajustes o modificaciones que se podrían realizar en el proceso de enseñanza y aprendizaje (Montecinos y Aravena, 2019).

Claves para saber qué y cómo aprenden los estudiantes

En esta herramienta se presentan cuatro pasos que se pueden realizar para indagar el proceso de aprendizaje de los estudiantes. A partir de preguntas, se recupera información sobre qué y cómo están aprendiendo para reflexionar y conversar con los docentes con la finalidad de llegar a posibles modificaciones en el proceso de enseñanza y aprendizaje (Ulloa, 2016).

El valor de resignificar/ The value of resignifying. Hernán Hochschild. TEDxElArrayán

En este video se explica la importancia de cambiar la mirada para concebir los desafíos en oportunidades (TEDx Talks, 2017).

[12] Las referencias electrónicas completas de los materiales cuyo nombre aparece en azul están citadas en el apartado de Referencias al final de este documento.

Sesión 6. Practiquemos lo aprendido

	El personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección analizará elementos curriculares, tales como procedimientos de trabajo, estrategias y materiales para la enseñanza, entre otros, con el fin de contribuir al aprendizaje de los estudiantes.
	Para reforzar el tema, se sugiere rescatar lo revisado en la bitácora, correspondiente al apartado "Para registrar...", en la sección 6. "Hacia dónde dirigir el currículo", donde se identifica el acompañamiento a los docentes en la priorización de contenidos.
	El análisis de los elementos curriculares aporta significativamente al desarrollo del trabajo de los docentes, por lo que es importante que el personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección los acompañe y apoye en este aspecto, el cual impacta de manera fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje.
	Actividades.

	Actividades
Descripción	Para iniciar, se sugiere solicitar a los participantes que lean el siguiente fragmento: "Al principio del semestre, Carmen, la coordinadora académica, revisó las planeaciones de los docentes de las diferentes asignaturas, en donde identificó que, en algunas de ellas, los docentes plasmaban los objetivos, y aprendizajes esperados conforme se presentaban en el programa de estudios, sin embargo, se percataba de que el diseño de actividades no correspondía con el logro del aprendizaje. Por esto decidió reunir a los docentes y a los directivos para que, entre todos, analizaran los elementos curriculares y pudieran contar con herramientas para que las estrategias de los docentes tendieran mejor al logro de los aprendizajes". Con base en el fragmento, solicite a los participantes que reflexionen sobre las acciones que realizan junto con otros actores educativos para analizar los elementos curriculares a fin de apoyar a los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje. Para el registro de sus aportaciones, se puede emplear el siguiente formato:

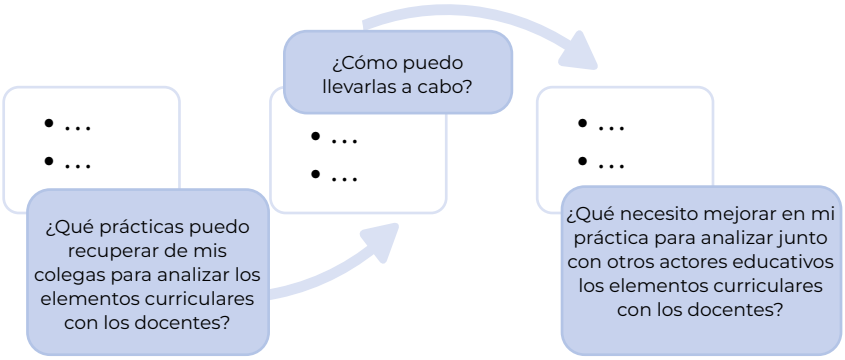
	Actividades

Prácticas de análisis curricular	¿Cómo lo realizó?
Examine los aprendizajes esperados junto con los docentes para identificar lo que se espera que sus estudiantes aprendan.	
Analice junto con los docentes los contenidos, conceptos y competencias a desarrollar en los estudiantes.	
Identifique junto con los docentes la progresión de los contenidos para distribuirlos a lo largo del semestre o ciclo escolar.	
Examine junto con los docentes las actividades, los materiales didácticos y la evaluación para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	
Monitoree la implementación integral del currículo y los logros de aprendizaje en los ámbitos formativos de los estudiantes.	

Para reforzar las prácticas que realizan y cómo las realizan, se sugiere solicitar a los participantes la información del apartado "Para registrar..." ubicado en la sección 6. "Hacia dónde dirigir el currículo" de la bitácora, donde se identifica el acompañamiento a los docentes en la priorización de contenidos.

Con base en las respuestas anteriores, pida a los participantes identificar las prácticas que frecuentemente realizan junto con otros actores educativos para analizar los elementos curriculares a fin de apoyar a los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

	Actividades
Resignificación	1. Una vez que identificaron las prácticas de análisis curricular, solicite a los participantes que reflexionen sobre su apoyo junto con otros actores educativos en las actividades, los materiales didácticos y la evaluación. Para ello, se sugiere responder a las siguientes preguntas: ¿cómo apoya a los docentes en las actividades que diseñan para el logro de aprendizaje?, ¿por qué les brinda ese apoyo?, ¿le ha funcionado? 2. ¿Cómo apoya a los docentes en la elección de materiales y en la organización del trabajo en aula?, ¿por qué les brinda ese apoyo?, ¿le ha funcionado? 3. ¿Cómo apoya a los docentes en la elección del tipo de evaluación?, ¿por qué les brinda ese apoyo?, ¿le ha funcionado?
Comparación	Considerando la actividad anterior, se sugiere que los participantes en plenaria compartan con sus compañeros sus respuestas a fin de identificar los apoyos que brindan a los docentes respecto a las actividades, los materiales didácticos y la evaluación. Con base en los relatos de los participantes, se propone que recuperen las acciones de los colegas, su percepción sobre lo que hacen en comparación con las acciones que llevan a cabo y los desafíos que enfrentan. Se pueden plantear las siguientes interrogantes: 1. ¿Cuáles son las acciones que realizan sus colegas respecto a las actividades, los materiales didácticos y la evaluación? 2. ¿Qué desafíos enfrentan sus colegas para brindar apoyo respecto a las actividades, los materiales didácticos y la evaluación?

	Actividades
	3. ¿Las acciones y los desafíos que enfrentan sus colegas respecto a las actividades, los materiales didácticos y la evaluación son similares a los que enfrenta en su práctica?, ¿por qué?
Reconstrucción	Para finalizar, solicite a los participantes que realicen un esquema u organizador gráfico en el que recuperen sus reflexiones sobre los elementos curriculares a fin de apoyar a los docentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Para elaborarlo, se puede emplear la siguiente propuesta:  Solicite a los participantes la presentación de algún esquema u organizador gráfico, a fin de compartir lo aprendido. Cierre la sesión enfatizando la importancia de analizar los elementos curriculares para apoyar a los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Lista de acciones

Para elaborar la ruta de acompañamiento, solicite al personal directivo con funciones académicas de apoyo a la dirección que construya una lista de acciones para analizar los elementos curriculares como los procedimientos, estrategias y materiales, entre otros, para contribuir al aprendizaje de los estudiantes. Se sugiere tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. Título de la lista de acciones, es decir, el contenido al que hacen referencia las acciones.
2. Enlistar lo que buscan mejorar de su práctica de este contenido.
3. Considerar el tiempo, los materiales y la organización de las acciones que plantee.

Solicite a los participantes la presentación de la lista de acciones que elaboraron y cierre la sesión enfatizando la importancia de analizar los elementos curriculares.

Materiales de apoyo sugeridos

Para realizar la sesión 6, se sugiere apoyarse de la lectura sobre encuestas o artículos publicados en diferentes fuentes acerca del tema, tales como:

Monitoreando la implementación curricular y los logros de aprendizaje dimensión: liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje[13]

Este documento busca apoyar la implementación de la práctica monitoreo de la implementación integral del currículo y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica (Mineduc, s/f).

La implementación del Marco Curricular Común en los planteles de la educación media superior

El informe ofrece un acercamiento a lo que ocurre en distintos tipos de planteles a partir de la implementación del Marco Curricular Común (MCC). Se evalúa información sobre los cambios introducidos en la EMS a partir de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) desde el punto de vista y las acciones de los principales actores educativos (directores, docentes y estudiantes), y se reconocen las condiciones institucionales específicas que facilitan o dificultan la implementación de lo prescrito curricularmente (INEE, 2018).

Gestión de la implementación curricular

El documento da cuenta de los resultados y aprendizajes relevantes en el proceso de formación de jefes de unidad. Este programa tuvo como objetivo fortalecer las prácticas de liderazgo pedagógico para la gestión curricular en los establecimientos educativos mediante uso de datos. La investigación muestra que la gestión curricular está mediada fuertemente por el liderazgo del director y su equipo (Ulloa y Gajardo, 2017).

Referencias

[13] Las referencias electrónicas completas de los materiales cuyo nombre aparece en azul están citadas en el apartado de Referencias al final de este documento.

Aristulle, P. y Paoloni, P. (2019). Habilidades socioemocionales en las comunidades educativas: aportes para la formación integral de las y los docentes. *Revista Educación, 43*(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44058158005>.

Bolívar, A. (2017). Efecto escuela: un reto de liderazgo para el aprendizaje y la equidad. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.) *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas* (150-181). Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo.

Cano, A. (2012). La metodología de taller en los procesos de educación popular. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales, 2*(2), 22-52. <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/26946/2223-3626-1-PB.pdf?sequence=1>.

Careaga, A., Sica, R., Cirillo, A. y Da Luz, S. (2006, 5-7 de octubre). *Aportes para diseñar e implementar un taller* [seminario]. 8vo. Seminario-Taller en Desarrollo Profesional Médico Continuo, 2das Jornadas de Experiencias educativas en DPMC. <https://www.smu.org.uy/dpmc/pracmed/ix_dpmc/fundamentaciontalleres.pdf>.

Chacón, M., Chacón, C. y Alcedo, Y. (2012) Los proyectos de aprendizaje interdisciplinarios de la formación docente. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, *17*(54), 877-902. <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662012000300009#:~:text=La%20estrategia%20de%20proyecto%20interdisciplinario,estudiantes%20(Informe%2C%20J5>.

Chapman, C. (2017). Liderazgo para la mejora sostenible. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.) *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas* (347-391). Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo.

Davini, M. (2015). *La formación en la práctica docente*. Paidós. <https://pdfcoffee.com/la-formacion-en-la-practica-docente-davini-libro-completo-2-pdf-free.html>.

Day, C. (2019). Liderazgo en escuelas desafiantes: la importancia de la resiliencia. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.) *Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural. Diez miradas* (245-269). Universidad Diego Portales. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/libros/liderazgo-en-escuelas-de-alta-complejidad-sociocultural-diez-miradas/>.

Dempster, N., Lovett, S., Flückiger, B. y Johnson, G. (2018). Desarrollo profesional de directivos escolares: un acto de permanente equilibrio. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.) *Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas* (241-273). Universidad Diego Portales; Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/libros/como-cultivar-el-liderazgo-educativo-trece-miradas/>.

Fullan, M. (2016). *La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto*. Morata.

Fullan, M. y Hargreaves, A. (1997). *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?: trabajar unidos para mejorar.* Morón.

Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (2009). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. Trillas.

Furlán, A. y Spitzer, T. (2013). *Convivencia, disciplina y violencia en las escuelas 2002-2011*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior; Consejo Mexicano de Investigación Educativa. <http://www.comie.org.mx/v5/sitio/wp-content/uploads/2020/08/Convivencia-disciplina-y-violencia-en-las-escuelas.pdf>.

González, M. (2003). Claves para favorecer la motivación de los profesores ante los retos educativos actuales. *Estudios sobre educación*, (5), 61-83. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/8471/1/Estudios%20Ed.pdf>.

Gutiérrez, A. y Buitrago, S. (2019). Las habilidades socioemocionales de los docentes: herramientas de paz en la escuela. *Praxis y Saber, 10*(24), 167-192. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.9819>.

Gutiérrez, G., Celis, M., Moreno, J., Farias, F. y Campos, J. (2006). Síndrome de *burnout*. *Arch Neurocien, 22*(4), 305-309. <https://www.medigraphic.com/pdfs/arcneu/ane-2006/ane064m.pdf>.

Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). *Capital profesional*. Morata.

Herrera, R. y Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, *38*(102), 164-194. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65952814009>.

Huber, S., Skedsmo, G. y Schwander, M. (2018). Cómo aprenden los directivos y fortalecen su reflexión profesional en tanto líderes pedagógicos. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.) *Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas* (200-240). Universidad Diego Portales; Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/libros/como-cultivar-el-liderazgo-educativo-trece-miradas/>.

INEE. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2018). *La implementación del Marco Curricular Común en los planteles de la educación media superior*. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/P1D248.pdf>.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2019, 2 de abril). *En México hay 74.3 millones de usuarios de internet y 18.3 millones de hogares con conexión a este servicio: ENDUTIH 2018*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/ENDUTIH_2018.pdf>.

Louis, K. (2017). Liderazgo y aprendizajes: implicancias para la efectividad de las escuelas. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.) *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas* (150-181). Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/libros/mejoramiento-y-liderazgo-educativo-en-la-escuela-once-miradas/>.

Mancera, C., Serna, L. y Barrios, M. (2020, 29 de abril). Pandemia: maestros, tecnología y desigualdad. *Nexos Blog*. <https://educacion.com.mx/?p=2286>.

Martorell, C. (2018). *Convivencia escolar: casos y soluciones*. Conselleria de Educación. <https://educrea.cl/convivencia-escolar-casos-y-soluciones/>.

Mejoredu. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2021a). *Modelo interno para la elaboración de programas de formación continua y desarrollo profesional docente. Educación básica y media superior*. <https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/modelo-interno_para_la_elaboracion_de_programas_FDPD.pdf>.

_____, (2021b). Criterios Generales de los Programas de Formación Continua y Desarrollo Profesional Docente, y para la Valoración de su Diseño, Operación y Resultados en Educación Básica y Media Superior. CGPFCDPD-2021. Diario Oficial de la Federación. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/687750/Criterios_Generales_programas_formacion_valoracion_dise_o_operacion_resultados.pdf>.

Meyers, C. y Hitt, H. (2019). Claves para el liderazgo en contextos escolares de menor desempeño. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.) *Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural. Diez miradas* (71-110). Universidad Diego Portales. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/libros/liderazgo-en-escuelas-de-alta-complejidad-sociocultural-diez-miradas/>.

Mineduc. Ministerio de Educación de Chile (s/f). *Monitoreando la implementación curricular y los logros de aprendizaje. Dimensión: liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje*. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/H6-Monitoreo-de-la-implementacion-curricular.pdf>.

MINEDUC. Ministerio de Educación de Guatemala (2018). *Modelo de acompañamiento pedagógico en Guatemala: herramientas y orientaciones para el asesor pedagógico*. Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional. <http://usaidlea.org/images/Modelo_de_Acompan_amiento_Pedago_gico_en_Guatemala.pdf>.

Montecinos, C. y Aravena, F. (2019) Reflexión intencionada y sistemática: motor para la mejora de las prácticas pedagógicas. En C. Montecinos, M. Doren y A. Resende (eds.) *Buenas prácticas de liderazgo pedagógico. 10 herramientas para impulsar la mejora escolar* (46-49). LIDERES EDUCATIVOS,

Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf>.

Morales, R. (2018). La planeación de la enseñanza-aprendizaje, competencia que fortalece el perfil docente. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *8*(16). <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672018000100311>.

Muñoz, G. (2018). *Estudio exploratorio sobre modelos internacionales de formación de directores y supervisores: un análisis en clave comparada*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura; Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. <https://panorama.oei.org.ar/_dev2/wp-content/uploads/2018/10/Informe-final-Gonzalo-Mu%C3%B1oz.pdf>.

Nayelli Anaya. (2014,18 de febrero) *Comunicación docente* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=kr7EAJ1EUE8>.

Pedernera, L. (2020, 2 de septiembre). *La situación de los derechos de niñas y niños en la crisis sanitaria* [conferencia magistral]. Suprema Corte de Justicia de la Nación. <https://www.facebook.com/watch/live/?v=647590629227001&ref=watch_permalink>.

Poggi, M. (2018). Liderazgo escolar y formación directiva: reflexiones desde América Latina. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.) *Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas* (200-240). Universidad Diego Portales; Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/libros/como-cultivar-el-liderazgo-educativo-trece-miradas/>.

Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura; Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155?posInSet=139&queryId=a895b224-be77-45b3-91da-f91753d3130c>.

Robo, P. (2004). *Análisis de prácticas profesionales dispositivo de formación de acompañamiento*. <http://probo.free.fr/ecrits_app/analisis_de_practicas_profesionales.pdf>.

SEP. Secretaría de Educación Pública. (2020, mayo). *Lineamientos generales para el uso de la estrategia de aprende en casa*. <http://educacionbc.edu.mx/eventos/2020/Linaprendeencasa/Lineamientos%20de%20la%20Estrategia%20Aprende%20en%20Casa%20Mayo2020.pdf>.

SEMS. Subsecretaría de Educación Media Superior (2019). *Características de los Directores de la Educación Media Superior: Cuestionario de contexto y detección de necesidades formativas en la EMS*. <http://cosdac.sems.gob.mx/web/encuesta2019/Encuesta-Directores-EMS-2019.pdf>.

Smyth, J. (1991). Una pedagogía crítica de la práctica en el aula. *Revista de Educación,* (264). <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:48778ad4-643b-4fb8-b5dc-2277afbe240b/re29414-pdf.pdf>.

Souto, M. (2019). Acerca de la noción de dispositivo en la formación universitaria. *Educación, Lenguaje y Sociedad*, *16*(16), 1-16. <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/els/article/view/3856>.

TEDx Talks. (10 de enero de 2017). *El valor de resignificar/ The value of resignifying I Hernán Hochschild I TEDxElArrayán* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=FuA06XQTnf0>.

Ulloa, J. (2016). *Claves para saber qué y cómo aprenden los estudiantes.* LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/claves-para-saber-que-y-como-aprenden-los-estudiantes/>.

Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017). *Gestión de la implementación curricular*. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5_JU_L1.pdf>.

UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México (2018). *Manual para diseñar cursos, talleres, diplomados y otras actividades académicas en modalidad presencial.* Programa interno de actualización do-

cente de la Escuela Nacional Preparatoria. <http://uiap.dgenp.unam.mx/apoyo_pedagogico/login/Manual%20presencial.pdf>.

Vaillant, D. (2021). Liderazgo educativo, enseñanza y aprendizaje [webinar]. En *Liderazgo Educativo en tiempos de crisis. Aprendizajes para la escuela post-covid*. Universidad Diego Portales. <https://www.youtube.com/watch?v=dp-YbfUkRyM>.

Vaillant, D. y Manso, J. (2018). *Orientaciones para la formación docente y el trabajo en aula. Aprendizaje colaborativo*. Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe; Fundación La Caixa. <https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/80352/1/aprendizaje-colaborativo-vaillant-manso.pdf>.

Vezub, L. y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles.* Administración Nacional de Educación Pública; Consejo Directivo Central; Consejo de Formación en Educación; Organización de Estados Iberoamericanos. <http://www.ub.edu/obipd/wp-content/uploads/2020/03/Noveles.pdf>.

Weinstein, J. (2016). *El primer año de los directores novatos. Orientaciones para un programa de inducción profesional.* Fondo de Investigación y Desarrollo en Educación. <https://centroestudios.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/100/2017/07/INFORME-FINAL-F911418.pdf>.

_____, (2021). *¿Qué tipo de liderazgo necesitamos para tiempos de crisis?* [webinar]. Universidad Diego Portales. <https://www.youtube.com/watch?v=eI0Vv3YMfMA>.

Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C. y Flessa, J. (2014). *Liderazgo Escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/liderazgo_escolar_en_america_latina_y_caribe.pdf>.

Zoro, B. y Castro, B. (2016). ¿Cómo puedo gestionar las emociones? *Líderes Educativos*, (4), 14-15. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Boletin-Lideres-diciembre-2016.pdf>.

Zúñiga, X. y Campos, J. (2016). La escucha. *Líderes Educativos*, (4), 20-21. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Boletin-Lideres-diciembre-2016.pdf>.

Formato de recolección de información para brindar acompañamiento

Datos generales		
¿A quiénes va a acompañar?		
¿Qué conoce del docente?	¿Cuáles son sus fortalezas?	¿Cuáles son sus áreas de mejora?
¿Para qué el acompañamiento pedagógico a este docente?		
Previo a la primera visita		Posterior a la primera visita

Formato de registro de visitas

¿Hacia dónde va con el acompañamiento?						
Número de visita	**Fecha y hora**	**Meta de la sesión de acompañamiento**	**Justificación**	**Ámbito de acompañamiento**	**Acciones**	**Seguimiento a las acciones**

Anexo 2

Registro de asistencia							
Subsistema:							
Ciudad:							
Ciclo escolar:							
Nombre del coordinador:							
N°	Apellido y nombre de los participantes	Sesiones					
		Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3	Sesión 4	Sesión 5	Sesión 6
		Fecha	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

Anexo 3

Documento de trabajo. Sesión número: _____	
Fecha:	
Subsistema:	
Ciudad:	
Ciclo escolar:	
Nombre del coordinador:	
Contenidos	
Metodología	
Productos trabajados	

Prácticas de acompañamiento pedagógico y socioemocional. Intervención formativa es una publicación de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación.

Julio de 2022

GOBIERNO DE MÉXICO

MEJOREDU
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

ISBN: 978-607-8829-62-0
ISBN: 978-607-8829-70-5